



## Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Jarosław Witkowski, Katarzyna Cheba: Zmiany w japońskim systemie zarządzania w warunkach spowolnienia gospodarczego (Changes in the Japanese management system in the conditions of economic slowdown) .....</i>	3
<i>Maria Aluchna: Wykorzystanie struktur piramidowych przez firmy rodzinne. Perspektywa ładu korporacyjnego (Use of pyramidal structures by family firms. Perspective of corporate governance).....</i>	10
<i>Łukasz Wawrzynek: Sieciowe uwarunkowania rozwijania potencjału innowacyjnego systemu zarządzania (Network conditions in the development of innovation potential of management system) .....</i>	18
<i>Marek Ćwiklicki: Klasyfikacja modeli zarządzania innowacjami (Classifications of business models innovation) .....</i>	27
<i>Joanna Kacała, Arkadiusz Wierzbic: Od systemów znormalizowanych do doskonałości biznesowej (From standardized systems to business excellence) .....</i>	32
<i>Marek Wąsowicz: Zarządzanie portfelem projektów jako przejaw dążenia organizacji do doskonałości (Project portfolio management as a way to achive organizational excellence) .....</i>	40

## Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Proponujemy – zgodnie z przyjętą koncepcją – zróżnicowaną tematykę, tak aby stworzyć forum wymiany poglądów na temat różnych koncepcji i aspektów zarządzania

W pierwszym artykule zapoznacie się Państwo z japońskim systemem zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz innych okolicznościach drastycznie zmieniających warunki ich funkcjonowania. Rozważania przedstawione w publikacji podzielone zostały na dwie zasadnicze części. W pierwszej przedstawiono makroekonomiczne i społeczne uwarunkowania, które w istotnym stopniu wpływają na zmiany w japońskim systemie zarządzania po 1989 roku, czyli od zakończenia okresu spektakularnego wzrostu, tzw. ekonomii bańki mydlanej (*bubble economy*). W drugiej części z kolei scharakteryzowano najważniejsze zmiany w japońskim systemie zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i ryzykiem w łańcuchach dostaw.

Kolejne opracowanie poświęcone jest funkcjonowaniu struktur piramidowych stosowanych przez spółki giełdowe kontrolowane lub cechujące się znacznym udziałem rodziny, bądź w szczególności przypadku założyciela, we własności. Struktury piramidowe wykorzystywane są w tego typu spółkach w celu zwiększenia kontroli przy jednoczesnym obniżeniu zaangażowania kapitałowego. Przedmiotem zainteresowania prowadzonej dyskusji są zatem spółki obecne na rynku kapitałowym, których akcje pozostają w obrocie giełdowym. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty jest na przeglądzie literatury światowej.

Ważnym tematem z punktu widzenia gospodarki jest problem identyfikacji sposobu budowania potencjału innowacyjnego

systemu zarządzania przez spojrzenie na elementy systemu w powiązaniu z cechami relacji sieci organizacyjnych. Przedstawiony artykuł wskazuje na fazy i czynniki innowacji w tworzeniu potencjału innowacyjnego organizacji. Bierze pod uwagę wiedzę jawną i ukrytą oraz uwarunkowania ich wymiany pomiędzy pracownikami w zakresie wzajemnego rozumienia się, angażowania i zaufania.

Innym spojrzeniem na problem innowacji jest identyfikacja i analiza modeli zarządzania innowacjami. W artykule wykorzystano krytyczną analizę piśmiennictwa dotyczącą biznesowych modeli innowacji (*business model innovation, innovation governance models*) i ich klasyfikacji, zawierającą syntezę badań nad tymi modelami pochodzących z ostatnich kilku lat.

Ciekawe ujęcie dążenia do doskonałości organizacyjnej zaprezentowano w artykule opisującym model doskonałości EFQM i systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Pytanie kluczowe, jakie jest postawione, to określenie, czy porównanie tych dwóch narzędzi jest zasadne i na jakie elementy należy zwrócić uwagę, prowadząc takie analizy.

Na koniec przedstawiono wyniki badań dotyczące realizacji celów projektów i organizacji przez kierowników projektu. Holistyczne spojrzenie na organizację pozwala na podnoszenie sprawności i skuteczności działań. Nie skupiamy się wtedy na maksymalizowaniu korzyści płynących z pojedynczych projektów, ale najważniejszy jest dla nas jak najlepszy wynik portfela projektów, a w konsekwencji całej organizacji.

Mamy nadzieję, że przedstawiona tematyka okaże się dla Państwa interesującą i wartościową lekturą.

## Od systemów znormalizowanych do doskonałości biznesowej

## From standardized systems to business excellence

Joanna Kacała, Arkadiusz Wierzbic

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mails: joanna.kacala@ue.wroc.pl; arkadiusz.wierzbic@ue.wroc.pl*

### Streszczenie

Model doskonałości EFQM i systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001 to narzędzia służące doskonaleniu organizacji. Jako takie podlegają porównaniom względem wielu aspektów, m.in. efektów uzyskiwanych z ich wdrożenia. Celem niniejszego artykułu jest określenie, czy takie porównania są zasadne i na jakie elementy należy zwrócić uwagę, prowadząc takie działania. Zastosowana metoda badawcza to analiza piśmiennictwa i wnioskowanie na podstawie analizy wskazówek modelu EFQM i normy ISO 9001. W artykule przedstawiono wyniki niektórych badań porównawczych, dokonano krytycznej analizy ich zasadności, a następnie przedstawiono relacje pomiędzy obydwoma narzędziami zarządzania. Wnioskiem głównym jest stwierdzenie, że przy dokonywaniu porównań konieczne jest wzięcie pod uwagę, że system ISO 9001 i model doskonałości EFQM to narzędzia, które mają inne cele, inną konstrukcję i odpowiadają na różne potrzeby wdrażających je organizacji.

*Słowa kluczowe:* doskonałość biznesowa, zarządzanie jakością, model EFQM, ISO 9001.

### Abstract

EFQM Excellence Model and quality management systems conforming with ISO 9001 are tools for improving the organization. As such, they are subject to comparisons in relation to many aspects, including effects derived from their implementation. The purpose of this article is to determine whether such comparisons are valid and to which elements the attention should be paid when conducting such activities. The applied research method is the analysis of the literature and inference based on the analysis of tips of the EFQM model and ISO 9001 requirements. The article presents the results of some studies, provides a critical analysis of their legitimacy, and shows the relationship between the two management tools. The main conclusion is that when making comparisons, it is necessary to take into account that the system ISO 9001 and the EFQM excellence model are tools that have different goals, different structure and address the different needs of organizations implementing them.

*Keywords:* business excellence, quality management, EFQM Excellence Model, ISO 9001.

*Źródłem wszystkich naszych bied jest porównywanie.*

Søren Kierkegaard

## Wstęp

Doskonalenie organizacji wydaje się dzisiaj jedną z kluczowych dróg poprawy działalności firmy, wzmocnienia jej potencjału, kreowania wartości dodanej, a w efekcie osiągania zaplanowanych wyników. Organizacje wykorzystują do tego różne koncepcje i modele zarządzania. Do nich należą między innymi ISO 9001 oraz coraz popularniejszy w Polsce model EFQM. Modele te pomagają współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji. Inspiracją do napisania niniejszego artykułu jest tendencja do porównywania znormalizowanych systemów zarządzania, głównie bazujących na wymaganiach normy ISO 9001, z modelem doskonałości EFQM. Przeprowadzane badania sugerują, że można zidentyfikować zalety i wady każdego ze wspomnianych wyżej narzędzi i na bazie porównania określić, które z nich jest lepsze dla organizacji.

Takie podejście zaniedbuje realną analizę konstrukcji obydwu narzędzi zarządzania i pomija fakt, że występują istotne różnice pomiędzy nimi. Wydaje się, że również cel wdrożenia tych narzędzi jest inny, co wskazywałoby, że wyciąganie wniosków co do przedkładania jednego rozwiązania nad drugie jest co najmniej dyskusyjne.

W treści artykułu przedstawione zostały wyniki badań porównujących obydwa omawiane narzędzia, zarówno w kontekście ocen użytkowników, jak i w aspekcie porównania ich konstrukcji. Norma ISO 9001 została przedstawiona w ujęciu prezentowanym w wydaniu z roku 2008 oraz po wprowadzeniu zmian w nowelizacji z roku 2015.

## 1. Charakterystyka modelu EFQM

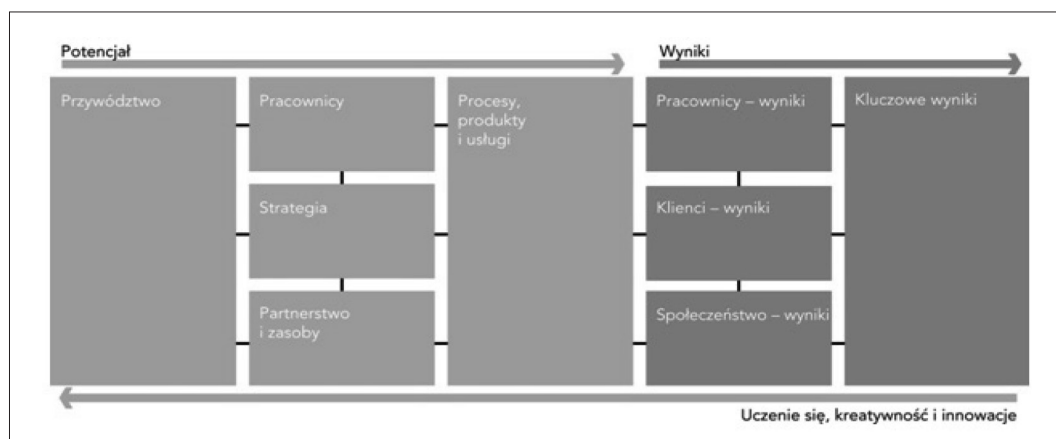
Model doskonałości EFQM opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością – European Foundation for Quality

Management (EFQM), jest uważany za kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji. Wynika to z faktu, że został tak zbudowany, żeby swym zasięgiem obejmować wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji oraz charakterystyczne dla tych obszarów wymagania, jakie powinno się spełnić w tych obszarach. Dzięki temu model służy jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów [Buchacz 2005, s. 33-35]. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony oraz pozwala zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Kluczową zaletą modelu doskonałości EFQM jest fakt, że nie narzuca on ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza natomiast wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez model opiera się na założeniu, że „doskonałe rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami” [Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella 2006].

Kluczem w dążeniu do doskonałości organizacji jest oparcie działalności na ośmiu podstawowych wartościach. Są to:

- 1) przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności,
- 2) krzewienie kreatywności innowacji,
- 3) budowanie relacji partnerskich,
- 4) przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości,
- 5) osiąganie zrównoważonych wyników,
- 6) tworzenie wartości dla klienta,
- 7) odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom,
- 8) zarządzanie przez procesy.

Dla klarownego zobrazowania całości koncepcji EFQM wyodrębniono obszar potencjału organizacji oraz obszar wyników. Model EFQM przedstawiono graficznie w postaci schematu (rys. 1). Z rysunku wynika, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągnięte przez przywództwo (dyrektor generalny, dyrektorzy, kierownictwo



Rysunek 1. Model doskonałości EFQM

Źródło: [Internet 4].

przedsiębiorstwa), które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu.

Kryteria dotyczące efektów przedsiębiorstwa dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału.

Ostatnim elementem modelu jest układ logiczny RADAR. Narzędzie to wskazuje organizacji, że powinna zacząć od określenia wyników, jakie zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii, następnie zaplanować i stworzyć zestaw podejść, aby możliwe było uzyskanie wcześniej określonych wyników. Na kolejnym etapie zadaniem organizacji jest wdrażanie podejścia w sposób systematyczny i na koniec ocena i doskonalenie stosowanego podejścia, opierając się na monitorowaniu i analizie osiąganych wyników oraz ciągłego uczenia się. Narzędzie to może dać natychmiastowy obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje, oraz wskazać drogę do jego ciągłego doskonalenia.

## 2. Systemy znormalizowane zgodne z ISO 9001 a model doskonałości EFQM

Zagadnienie funkcjonowania systemów zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9001 oraz modelu doskonałości EFQM jest poddawane weryfikacji naukowej od co najmniej kilkudziesięciu lat. Obydwa narzędzia zarządzania mają ponad 25-letnią historię i są porównywane względem wielu kryteriów.

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

- uzyskaniu poglądu na całość organizacji,
- identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy,
- możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań,
- możliwości porównywania się z innymi organizacjami,
- pomocy w identyfikowaniu najlepszych praktyk w obrębie organizacji i dzieleniu się nimi,
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie,
- poprawie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających [Internet 5].

Spojrzenie takie daje jasne podstawy do ciągłego doskonalenia organizacji. Uzyskuje się to dzięki dwóm kluczowym elementom procesu wdrażania modelu EFQM, tj. samoocenie i benchmarkingowi.

Wydaje się, że samoocena przedsiębiorstw na podstawie modelu doskonałości EFQM w porównaniu z innymi systemami oceny uwzględnia nieco bogatszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do różnorodnych działań na rzecz jakości. Kryteria Europejskiej Nagrody Jakości, które posłużyły jako wzorzec przy opracowywaniu zasad konkursu Polskiej Nagrody Jakości, rozszerzają koncepcję TQM o bardzo wiele czynników dotyczących zwłaszcza ogólnego obrazu ocenianej orga-

nizacji, włącznie z aspektami społecznymi i ekologicznymi. Dodatkowo kryterium „Wyniki z działalności” narzuca konieczność dokonania oceny m.in. poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także jego zdolności sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Podczas oceny bierze się również pod uwagę także czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność [Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella 2006].

Model daje możliwość organizacjom doskonalenia działań w takich obszarach, jak [Kacała, Kołaczyk 2013]:

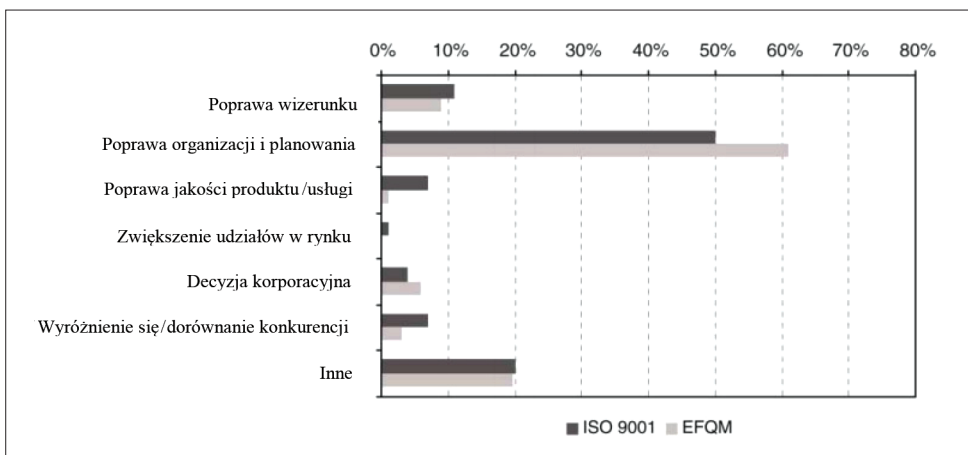
- zarządzanie strategiczne przez stworzenie zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, co umożliwia liderom podejmowanie skutecznych decyzji;
- wartość dla klienta – przez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie go 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 pomiędzy strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników,
- interesariusze jako potencjalne źródła kreatywności i innowacyjności poprzez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy,
- relacje partnerskie – przez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści, poza łańcuchem dostaw,
- odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem, jaki wywołuje w społeczeństwie,
- efektywne wdrażanie zasad modelu EFQM powinno zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki powadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Wyniki badań przeprowadzonych w Hiszpanii wśród asesorów modelu EFQM [Heras-Saizbitoria i in. 1998] wskazują, że motywacje do wdrożenia zarówno systemu ISO 9001, jak i modelu EFQM w firmach sektorów przemysłowego i usługowego są bardzo podobne.

Wyniki zobrazowane na rys. 2 wskazują, że główną motywacją dla wdrożenia obydwu narzędzi jest poprawa organizacji i planowania. Pozostałe przyczyny są określane jako zdecydowanie mniej istotne i, co ważne, nie ma istotnych różnic w przypadku oceny systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 i modelem EFQM. Analiza literatury wskazuje, że istnieją opracowania, w których akcentowana jest różnica polegająca na tym, że przy wdrożeniu systemu zarządzania jakością większą rolę odgrywa motywacja zewnętrzna, głównie kojarzona z wymaganiami klientów [Skrzypek 2005].

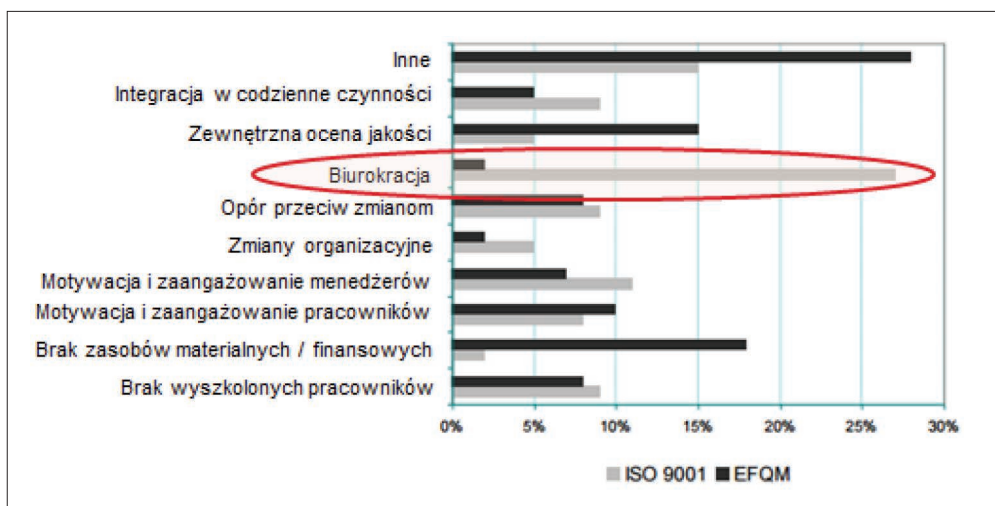
Nieco większe różnice można zaobserwować, analizując zagadnienie przeszkód, które napotykają organizacje we wdrożeniu obydwu porównywanych narzędzi (rys. 3).

Podstawowe trudności, jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów [Heras-Saizarbitoria, Marimón Viadiu, Casade-



Rysunek 2. Motywacje dla wdrożenia normy ISO 9001 i modelu EFQM

Źródło: [Heras-Saizarbitoria, Casadesús, Marimón 2011, s. 207].



Rysunek 3. Główne przeszkody we wdrożeniu normy ISO 9001 i modelu EFQM

Źródło: opracowanie na podstawie [Heras-Saizarbitoria, Casadesús, Marimón 2011, s. 207].

sús 2010] we wdrażaniu modelu oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców [Haffer 2011], 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 asesatorów zewnętrznych;
- koszty bezpośrednio i pośrednio wdrożenia modelu.

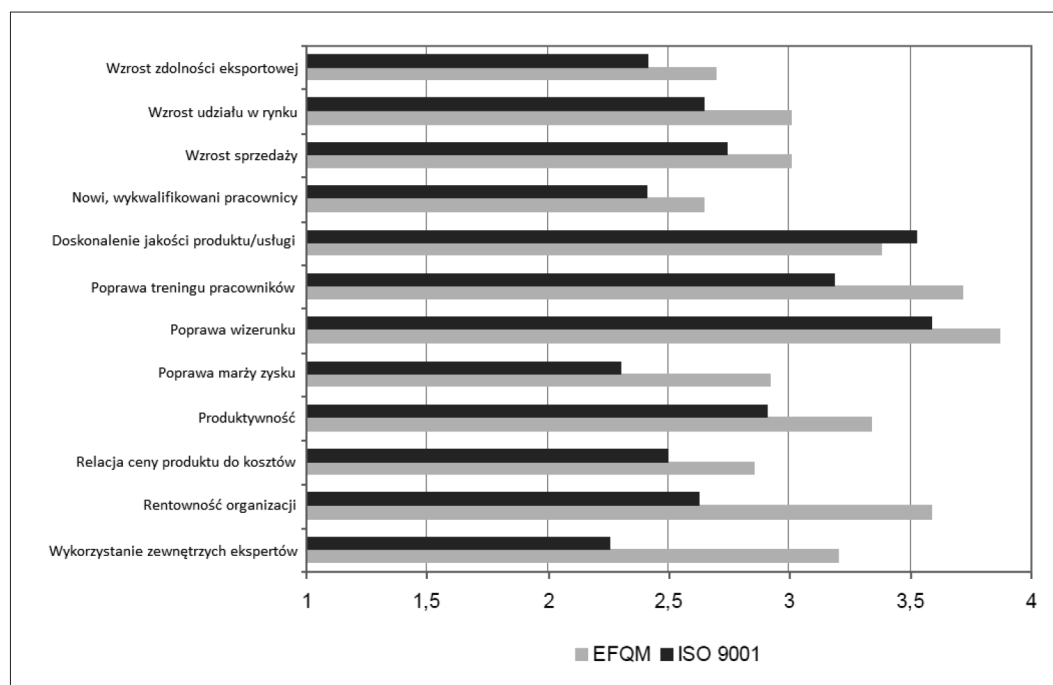
Interesujące jest, że kierownictwo, wdrażając model EFQM, kierowało się przede wszystkim motywami wewnętrznymi, to jest poprawą zdolności planowania, zarządzania oraz jakości kontroli w organizacji. Natomiast mało istotnym czynnikiem była po-

prawa jakości towarów i usług sprzedawanych przez firmę. Również do tej grupy zaliczono poprawę świadomości organizacyjnej pracowników, pracę w zespołach, komunikację wewnętrzną czy też poprawę wizerunku firmy [Kacała, Kacała 2013].

Ponieważ wszystkie modele doskonałości wywodzą się z zarządzania jakością i koncepcji TQM, przeprowadzono badania porównawcze modelu EFQM i ISO 9001. Wyższość wdrożenia modelu EFQM nad ISO 9001 zanotowano w 11 pozycjach na 12 rozpatrywanych [Heras-Saizarbitoria, Marimón Viadiu, Casadesús 2010] (rys. 4).

Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że model EFQM jest lepszą opcją dla kierownictwa. Warto jednak zadać sobie pytanie, czy powinno się traktować te dwa narzędzia zarządzania jako alternatywy dla siebie.

Dane o wykorzystywaniu obydwu modeli wskazują, że ISO 9001 ma znacznie szerszy zasięg. Według raportu rocznego International Organisation for Standardisation za rok 2014, w Europie funkcjonowało ponad 480 tysięcy organizacji, które poddały się certyfikacji na zgodność ze standardem ISO 9001.



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

Źródło: opracowanie własne na podstawie [ISO 9001 vs EFQM..., s. 5].

W skali świata na koniec roku 2014 certyfikowanych było ponad 1138 tys. organizacji [The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014, 2015]. Jeśli chodzi o zasięg modelu EFQM, jest on znaczenie trudniejszy do przeanalizowania, ponieważ EFQM nie prowadzi statystyk organizacji, które używają tego modelu, prowadzi jednak statystyki liczby członków oraz liczby wyróżnień. EFQM deklaruje, że obecnie status członka społeczności EFQM ma około 500 organizacji. W Polsce w sposób zinstytucjonalizowany, tj. za pośrednictwem krajowego partnera lub bezpośrednio, wdrożenie modelu deklaruje kilkanaście organizacji. Liczba firm lub instytucji wykorzystujących model jest na pewno większa. Warto zwrócić uwagę na model CAF (The Common Assessment Framework), który bazuje na modelu EFQM i jest stosowany w instytucjach publicznych. Ze względu na brak możliwości zebrania w jednym zestawieniu organizacji wykorzystujących inne pokrewne modele, jak np. model MBNQA, modele będące podstawą np. Japan Excellence Awards lub Singapore Excellence Awards, trudno jest stwierdzić, jaka jest liczba jego użytkowników. Wydaje się jednak, że jest to liczba znacznie mniejsza od liczby organizacji wykorzystujących ISO 9001 (powyżej zaprezentowana statystyka uwzględnia jedynie organizacje certyfikowane).

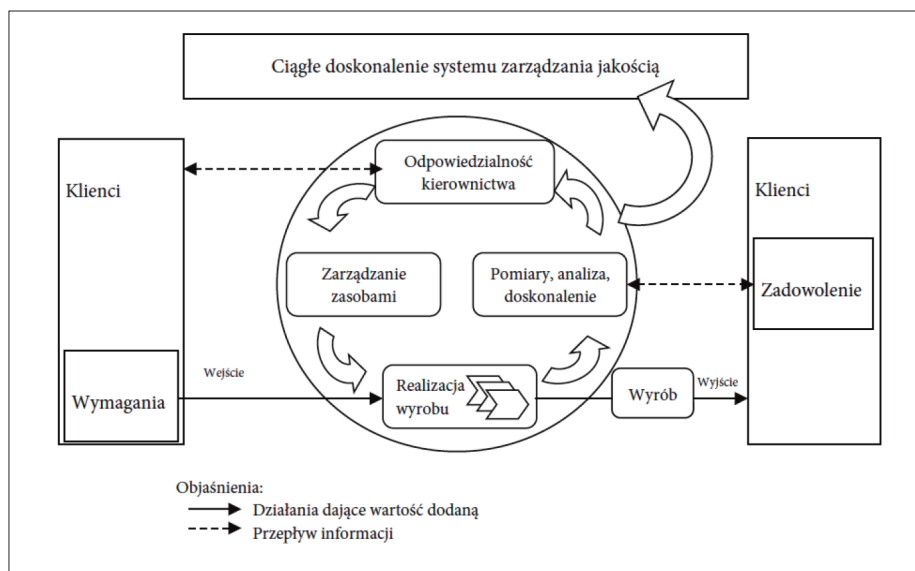
### 3. Relacja pomiędzy kryteriami modelu EFQM a wymaganiami ISO 9001:2008

Dokonując analizy relacji pomiędzy kryteriami modelu EFQM a wymaganiami normy ISO 9001, należy zauważyć, że model EFQM nie narzuca jakiegokolwiek kanonu działań, które muszą być zaimplementowane w organizacji. Nieco inaczej rzecz się przedstawia, jeśli mówimy o ISO 9001. Aby uzyskać certyfikat, organizacja musi spełnić pewne zdefiniowane wymagania.

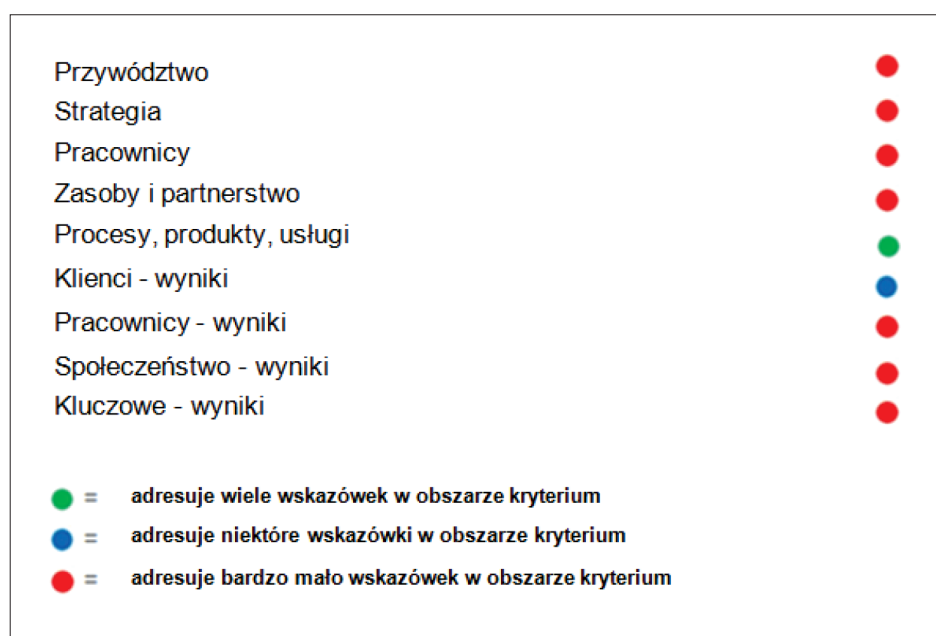
Przykładem może być tutaj wdrożenie i utrzymanie pewnych procedur, takich jak np. nadzorowanie dokumentacji czy też prowadzenie działań korygujących. Fakt ten z pewnością przyczynia się do uzyskania „przewagi” przez ISO 9001 w kryterium *biurokracja*, co pokazane jest na rys. 2. Warto jednak zauważyć, że norma ISO 9001 wskazuje, **co** ma być zrobione, nie wskazuje jednak, **jak** ma być to zrobione. Poziom zbiurokratyzowania systemu zarządzania przedstawionego do certyfikacji zależy głównie od sposobu jego wdrożenia. Oszczędności na wydatkach na wysokiej jakości usługi konsultantów zewnętrznych, wadliwe podejście kierownictwa („*potrzebny jest nam głównie certyfikat*”) i brak zaangażowania zarówno kierownictwa, jak i pracowników w proces wdrożenia skutkują później faktem nadmiernego i niewłaściwego sformalizowania działań organizacji, co przekłada się na wizerunek ISO 9001 jako narzędzia zwiększającego biurokrację [Cyfert 2013]. Oczywiście błędy można popełnić również, wdrażając model EFQM, jednak w tym przypadku bariera wyjścia jest mniejsza, ponieważ nie wiąże się np. ze stratą wizerunku lub wręcz stratą kontraktów będących konsekwencją utraty certyfikatu ISO 9001.

Model ISO 9001:2008 obowiązujący od roku 2008 do roku 2018 (wówczas zostanie obligatoryjnie zastąpiony przez normę ISO 9001:2015) jest modelem, który *de facto* został wdrożony w roku 2000 (w roku 2008 dokonano tzw. małej nowelizacji, która nie przełożyła się na dużą liczbę zmian wymagań. Na rysunku 5 zaprezentowany został model ISO 9001.

Wystarczy porównać rys. 5 z rys. 1, aby zauważyć, że model ISO 9001 pomija zagadnienie rezultatów działalności. W zasadzie, z wyjątkiem zadowolenia klientów, ten aspekt nie jest widoczny na modelu. Co więcej, analizując poszczególne wymagania normy ISO 9001, dojdziemy do przekonania, że rezultaty działania



Rysunek 5. Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces  
 Źródło: [PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania 2009, s. 5].



Rysunek 6. Relacja pomiędzy kryteriami modelu EFQM a ISO 9001:2008  
 Źródło: [Internet 2].

odnoszą się do celów jakości (wymaganie 5.4.1.), które mają być ustanowione dla odpowiednich funkcji i szczebli w organizacji. Porównując wymagania ISO 9001 i wskazówki modelu EFQM, możemy stwierdzić, że ten ostatni jest znacznie bardziej wymagający w obszarze monitorowania rezultatów działalności. Fakt małego ukierunkowania na rezultaty firmy jest zresztą istotną wadą systemów zarządzania jakością zgodnych z ISO 9001. To, czy ten bardzo wartościowy element systemu zarządzania zostanie w czasie implementacji systemu zarządzania jakością odpowiednio opracowany, zależy od świadomości

kierownictwa i wiedzy oraz jakości pracy osób zaangażowanych we wdrożenie systemu.

Kompleksowego porównania wymagań ISO 9001:2008 w relacji z modelem EFQM dokonali eksperci British Quality Foundation. Wynik analizy przedstawiony jest na rys. 6.

Jak wskazuje rys. 6, obydwa narzędzia bardzo poważnie różnią się pod względem zakresu zagadnień, które obejmują. Model EFQM jest szerokim narzędziem zarządzania, natomiast ISO 9001:2008 jest ukierunkowane głównie na obszar procesów,



produktów i usług. Wyeksponowanie w ISO 9001 znaczenia klienta znajduje odzwierciedlenie w średnim poziomie zbieżności wymagań ISO 9001 i wskazówek kryterium *klienci* modelu EFQM.

Jakie wnioski można zatem wyciągnąć z powyższej analizy? Obydwa narzędzia różnią się od siebie w sposób istotny. ISO 9001:2008 ukierunkowane jest na obszar procesów, produktów i usług nieomal tak samo intensywnie jak model EFQM. Pewną zbieżność można zaobserwować dodatkowo w podejściu do klientów. Wskazuje to, że system ISO 9001 powinien być zastosowany w organizacjach, które, po pierwsze, mają problem z ustabilizowaniem swoich procesów, a po drugie, chcą doskonalić relacje z klientami. W takich organizacjach można spodziewać się wartości dodanej z systemu ISO 9001 (oczywiście pod warunkiem niepopelnienia błędów, o których napisano wcześniej). Model EFQM jest bardziej kompleksowy, ujmując zagadnienie zarządzania w sposób holistyczny, nie koncentrując się tylko na zadowoleniu klientów oraz procesach, produktach i usługach, zapewnia szerokie spojrzenie na ważne aspekty działania organizacji, takie jak strategia, pracownicy, partnerstwo, a przede wszystkim na rezultaty. Zatem bezkrytyczne dokonywanie porównań pomiędzy organizacjami, które wdrożyły ISO 9001, a organizacjami, które wykorzystują model EFQM, wydaje się nieuprawnione, ponieważ specyfika tych narzędzi jest zupełnie odmienna, pomimo że obydwa służą do skonaleniu organizacji i są oparte na zasadach korespondujących z zasadami koncepcji TQM.

#### 4. Relacja pomiędzy kryteriami modelu EFQM a wymaganiami ISO 9001:2015

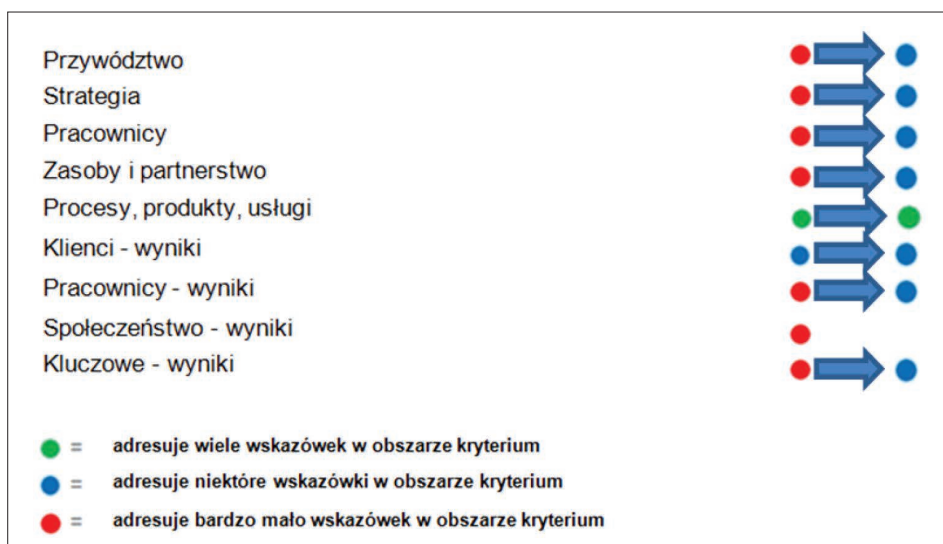
W roku 2015 opublikowana została kolejna wersja normy znanej pod nazwą ISO 9001:2015. Wprowadzone zmiany idą w kierunku podniesienia poziomu trudności niektórych wymagań oraz wprowadzenia nowych obszarów, które powinny zostać objęte systemem zarządzania jakością. Powstała nowa

struktura, która koresponduje ze strukturą innych standardów zarządzania wprowadzanych przez ISO, co ma na celu ułatwienie integrowania poszczególnych systemów zarządzania. Oprócz zmienionej struktury w sposób zasadniczy zmieniono niektóre obszary wymagań. Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania zgodnego z ISO 9001:2015 według samej organizacji ISO są następujące:

- zwiększenie nacisku na zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo,
- pomaga zidentyfikować organizacyjne ryzyko i szanse w ustrukturyzowany sposób; wykorzystanie uproszczonego języka, który jest szczególnie istotny w przypadku organizacji używających kilku systemów zarządzania (np. środowiskowego, bezpieczeństwa i higieny pracy itp.),
- bardziej efektywnie adresuje wymagania związane z zarządzaniem łańcuchami dostaw,
- jest bardziej przyjazny dla użytkowników w branżach usługowych i organizacjach opartych na wiedzy [Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015 2015].

Analiza treści wymagań znowelizowanego standardu wskazuje kilka obszarów istotnych zmian:

- większy nacisk na podejście procesowe – oznaczający konieczność znacznie bardziej dokładnego określania procesów w organizacji, zwłaszcza pod względem interakcji z innymi procesami, odpowiedzialności za ich funkcjonowanie i osiągnięcie wyników,
- zmiana wymagań związanych z dokumentacją w kierunku ich uelastycznienia i możliwości łatwiejszego zastosowania w organizacjach, w których istotna jest wymiana informacji w formie elektronicznej,
- wprowadzenie myślenia opartego na ryzyku, zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie procesów,
- wprowadzenie wymagań dotyczących kontekstu organizacji, a więc strategicznych aspektów jej funkcjonowania – ta zmiana wskazuje konieczność powiązania zagadnień strategii z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością,



Rysunek 7. Relacja pomiędzy kryteriami modelu EFQM a ISO 9001:2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Internet 2].

- wprowadzenie wymagań zwiększających nacisk na konieczność wzięcia odpowiedzialności za system zarządzania jakością przez najwyższe kierownictwo firmy,
- wyeksponowanie znaczenia wymagań związanych z zarządzaniem zmianą [Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015 2015].

Zakres opisanych powyżej zmian wskazuje, że standard ISO 9001:2015 jest znacznie bardziej wymagający niż ISO 9001:2008 i zmierza w kierunku większej zbieżności z modelem doskonałości EFQM. Po analizie zmienionych wymagań opracowano rys. 7 dotyczący kierunków zmian i relacji pomiędzy wymaganiami ISO 9001:2015 i kryteriów modelu EFQM.

Analiza zmian w zakresie i poziomie szczegółowości wymagań w normie ISO 9001:2015 wskazuje, że systemy zarządzania jakością będą ewoluowały w kierunku zbliżającym je do modelu doskonałości EFQM, jednak w dalszym ciągu będzie to narzędzie mniej kompleksowe. Co za tym idzie, w dalszym ciągu adekwatna pozostanie wątpliwość, czy należy porównywać efekty wdrożenia modelu EFQM i systemu zarządzania bazującego na normie ISO 9001:2015.

## Zakończenie

Celem artykułu było zaprezentowanie wyników porównań efektów wdrożeń systemów zarządzania jakością zgodnych z ISO 9001 i modelu EFQM. Przedstawiono wyniki badań, które ukazują różnice w efektach, a następnie dokonano krytycznej analizy zasadności takich porównań. Jako uzupełnienie rozważań i niejako na potwierdzenie tezy, że są to narzędzia służące do innych celów (zwłaszcza biorąc pod uwagę normę ISO 9001:2008), można przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych w roku 2014 w Portugalii w 52 organizacjach, które zdobyły wyróżnienia EFQM, a jednocześnie miały certyfikat ISO 9001. Zauważono, że im więcej lat minęło od pierwszej certyfikacji ISO 9001, tym lepsza była ocena względem kryteriów oceny modelu EFQM. Jest to zjawisko bardzo naturalne, ponieważ ISO 9001 jest oparte na cyklu PDCA, zatem im więcej lat mija od certyfikacji, tym więcej cykli doskonalenia przechodzi organizacja. Dlatego też takie organizacje powinny mieć coraz bardziej dojrzałe systemy, co z kolei przekłada się na lepsze oceny względem modelu EFQM [Fonseca 2015].

Na zakończenie rozważań o relacji pomiędzy systemem zarządzania zgodnym z ISO 9001 a systemem wykorzystującym model doskonałości EFQM warto przytoczyć słowa, które opublikował były dyrektor zarządzający EFQM Alain de Domartin: „ISO 9001 i model EFQM są jak podłoga i sufit korporacyjnego domu” [de Domartin 2003]. Jak powszechnie wiadomo, podłoga i sufit pełnią w konstrukcji domu odmienne funkcje.

## Literatura

- Bou-Llusar J.C., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., 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, vol. 22, no. 4/5, pp. 337-353.
- Buchacz T., 2005, *Zastosowanie modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, Problemy Jakości, kwiecień.

Cyfert Sz., 2013, *Doskonałość jako źródło porażek organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 322, Wrocław, s. 29-36.

de Domartin A., 2003, *ISO 9001 and the EFQM excellence model – the floor and the ceiling of the corporate house*, ISO Management Systems – January-February.

Doskonalenie organizacji publicznych poprzez samoocenę, 2013, European Institute of Public Administration, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa.

*EFQM Excellence model*, 2013, EFQM Publications.

Fonseca L.M.C., 2015, *Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results*, Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovacia Prosperita, 19/1.

Gómez-Gomez J., Costa M., Martínez-Lorente A.R., 2011, *A critical evaluation of the EFQM model*, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 28, iss. 5, pp. 484-502.

Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Heras-Saizarbitoria I., Casadesús M., 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.

Heras-Saizarbitoria I., Marimón Viadiu F., Casadesús Fa M., 2010, *ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data*, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia, San Sebastián, September 8th-10<sup>th</sup>.

Heras-Saizarbitoria I., Casadesús M., 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.

Kacała J., Kacała A., 2013, *Be good or excellent – analysis of EFQM model*, Economics, nr 92(3), Wyd. Vilinius University, Vilnius.

Kacała J., Kołaczyk E., 2013, *Wdrażanie modelu doskonałości EFQM – determinanty*, Zarządzanie i Finanse 4(2), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella, 2006, *Model Doskonałości EFQM*, Materiały Promocyjne Umbrella.

Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015, 2015, International Organization for Standardization, Genewa.

PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, 2009, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień.

Skrzypek E., 2005, *Wpływ zarządzania jakością na konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach Unii Europejskiej*, Problemy Jakości, 11.

The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2014, 2015, International Organization for Standardization, Genewa.

## Źródła internetowe

1. <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci> [11.12.2015].
2. <http://services.bqf.org.uk/performance-improvement/model-and-standards/iso9001> [11.12.2015].
3. <http://www.iso.org/pl/efqm> [11.12.2015].
4. <http://www.efqm.pl/> [11.12.2015].
5. <http://www.iso.org/> [11.12.2015].