

Dorota Bobik

EUROPEJSKI SYSTEM NAGRÓD EFQM NA PRZYKŁADZIE VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA Z POLKOWIC

1. Wstęp

1-3 października 2007 r. w Atenach odbyło się Forum Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) pt. „Budowanie efektywnych organizacji w Europie”. W jego trakcie wyróżnione zostały najlepsze europejskie organizacje. W tym elitarnym gronie znalazła się firma Volkswagen Motor Polska (VWMP) z Polkowic [1], która została finalistą Nagrody Doskonałości EFQM (*EFQM Excellence Award – EEA*) w roku 2007 (rys. 1).



Rys. 1. Logo poziomu finalisty EEA

Źródło: logo finalisty VWMP.

Uznanie wyrażone przez otrzymanie prestiżowej nagrody stanowi dla firm główny bodziec do doskonalenia się. W tym roku nie przyznano nagrody w kategorii dużych organizacji, a zwycięzcami w kategorii małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze publicznym zostali:

- The Cedar Foundation, Irlandia, fundacja wspierająca niepełnosprawnych,
- Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa, Hiszpania, szkoła kształcąca dzieci w wieku od 2 do 18 lat,

w sektorze prywatnym zaś:

- Tobermore, Irlandia, producent kostki brukowej, również z kamieni naturalnych,
- Villa Massa, Włochy, producent alkoholi z cytrusów [3].

2. Historia Europejskiej Nagrody Jakości (ENJ)

Wzorowo zarządzane organizacje europejskie, które doskonalą się, stosując metodę samooceny, mogą ubiegać się o Nagrodę Doskonałości EFQM (rys. 2). Wcześniej nagroda ta nosiła nazwę Europejskiej Nagrody Jakości. Od 15. edycji konkursu, która miała miejsce w 2006 r., obowiązuje już nowa nazwa. Nagroda została ustanowiona w roku 1992 przez Martina Bangermana, wiceprzewodniczącego Komisji Europejskiej [2]. Od tej pory jest przyznawana co roku. Jej pierwszymi sponsorami byli Komisja Europejska, EOQ (European Organisation for Quality – Europejska Organizacja Zarządzania Jakością) i EFQM. Obecnie są nimi różne organizacje i firmy z sektora zarówno prywatnego, jak i publicznego.



Rys. 2. EFQM Excellence Award

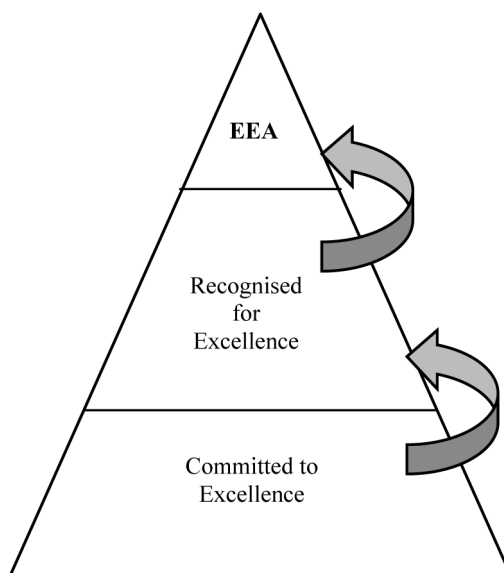
Źródło: [6].

Zwycięzcą w pierwszym konkursie doskonałości został Rank Xerox z Wielkiej Brytanii. Do roku 1996 wyróżniano nagrodą tylko jedną organizację, w tym samym roku krąg potencjalnych zdobywców nagrody poszerzono o organizacje działające w sektorze publicznym. W roku 1997 wprowadzono specjalną kategorię małych i średnich przedsiębiorstw (zatrudniających poniżej 250 pracowników) i zaczęto wyróżniać nagrodą więcej firm, jednak nigdy ich liczba nie przekroczyła czterech, tyle też ustanowiono kategorii.

3. Etapy EEA

Europejski system nagród opiera się na modelu doskonałości EFQM i składa się z trzech poziomów; są nimi (rys. 3):

- Nagroda Doskonałości EFQM, zwana w skrócie EEA (*EFQM Excellence Award*),
- wyróżnienie za osiągnięcia w dążeniu do doskonałości, zwane R4E (*Recognised for Excellence*),
- wyróżnienie za zaangażowanie w działania prowadzące do doskonałości, zwane C2E (*Committed to Excellence*).



Rys. 3. Poziomy *EFQM Excellence Award*

Źródło: opracowanie na podstawie [4].

Organizacja może przystąpić do konkursu na każdym z trzech poziomów systemu. W przypadku wszystkich poziomów przeprowadzana jest niezależna ocena w formie wizyty w organizacji. Asesorzy są przeszkoleni, bezstronni i w żaden sposób nie są związani z kandydatem.

Wymagania stawiane organizacjom ubiegającym się o przyznanie nagrody są następujące:

1. Nagroda Doskonałości EFQM to najwyższy poziom:
 - jest oparta na pełnym modelu EFQM,
 - dokumentacja aplikacyjna ma 75 lub 25 stron,
 - zespół oceniający jest złożony z 4-8 asesorów,

- przeprowadza się sesję konsensusową i wizytę w organizacji,
- informacja zwrotna jest rozszerzona i ma postać obszernego raportu,
- warunkiem zakwalifikowania się jest uzyskanie więcej niż 600 punktów.

Zdobywcami nagrody są organizacje najlepsze w swojej kategorii, które osiągnęły doskonałe wyniki we wszystkich obszarach swojej działalności i stale się doskonalą. Zwycięzcy stanowią przykład działania modelu doskonałości EFQM. Najpierw ogłaszani są finaliści, spośród których wybierani są zwycięzcy. Ogłoszenie wyników i ceremonia odbywa się podczas Forum EFQM. W roku 2007 było to 2 października na arenie „Panteon” w Atenach, a w uroczystości wzięło udział ponad 900 osób.

Każdego roku wyróżnia się kilkunastu finalistów w różnych kategoriach, w roku 2007 było ich osiemnastu (rys. 4):

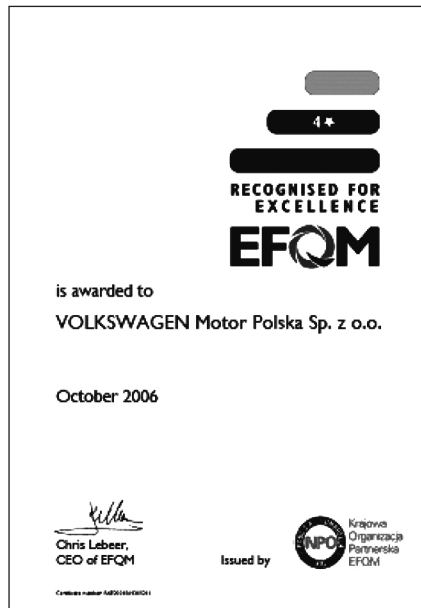
- Comarca Gipuzkoa Ekialde – Osakidetza,
- Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa,
- Novia Salcedo Foundation,
- NXP Semiconductors Austria GmbH Business Line Sound Solutions,
- OBI Baumarkt Franken GmbH & Co KG, Schwabach,
- Philips Lighting Distribution, Regional Distribution Center Villeneuve Saint Georges,
- Ricoh/Nashuatec Benelux,
- Ricoh UK Products Ltd.,
- Siemens Medical Solutions UK,
- Siemens Spain (Siemens SA),
- Siemens Standard Drives Congleton,
- The Cedar Foundation,
- TNT Express Greece,
- Tobermore Concrete Products Ltd.,
- Trimo, Engineering and Production of Pre-fabricated Buildings, d.d.,
- Villa Massa S.r.l.,
- **Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o.**,
- West Lothian Council – Housing Services [6].

Finalistami są organizacje odznaczające się wysokim stopniem doskonałości zarówno w zarządzaniu jakością, jak i w procesie ciągłego doskonalenia. Oprócz nagrody dla zwycięzców EFQM przyznaje nagrody za wzorową realizację zasad doskonałości (*prize*). Jest osiem kategorii, w których można ją otrzymać [3]:

- przywództwo i stałość celu (wyróżnienia w 2007 r.: Trimo, Engineering and Production of Pre-fabricated Buildings, d.d., Słowenia i Novia Salcedo Foundation, Hiszpania),
- koncentracja na kliencie (wyróżnienia w 2007 r.: OBI Baumarkt Franken GmbH & Co KG, Niemcy; The Cedar Foundation, Irlandia),
- odpowiedzialność publiczna,

- przeprowadza się sesję konsensusową i wizytę w organizacji,
- raport zawiera informację zwrotną,
- warunkiem zakwalifikowania się jest uzyskanie więcej niż 300 punktów. Poziom ten dzieli się na trzy podpoziomy zależące o przyznanych punktów:
 - poziom 3* (300-399 punktów),
 - poziom 4* (400-499 punktów),
 - poziom 5* (powyżej 500 punktów).

Wyróżnienie R4E na poziomie 4* w 2006 r. uzyskała firma Volkswagen Motor Polska (rys. 5).



Rys. 5. Dyplom „Uznanie za doskonalenie”

Źródło: certyfikat VWMP.

3. Wyróżnienie za zaangażowanie w działania prowadzące do doskonałości to najniższy poziom w systemie nagród EFQM:

- oparte jest na 9. kryteriach modelu EFQM,
- dokument aplikacyjny ma 12 stron włącznie z planem doskonalenia,
- jest to proces dwuetapowy: ocena i wizyta w organizacji,
- następuje wsparcie jednego zatwierdzającego,
- podstawą kwalifikacji jest wdrożenie planu doskonalenia,
- brak raportu i wymaganej liczby punktów do kwalifikacji [4].

O wyróżnienia R4E i C2E można się ubiegać w krajowych organizacjach partnerskich EFQM, np. w Polsce taką organizacją jest NPO (National Partner Organi-

sation). NPO to przedstawicielstwo Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) w Polsce, utworzone przez trzy ściśle współpracujące ze sobą krajowe organizacje:

- Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC SA),
- Krajową Izbę Gospodarczą (KIG),
- Umbrella Consulting Sp. z o.o.

Misją NPO jest stymulowanie i wspieranie polskich organizacji w dążeniu do doskonałości.

Do podstawowych zadań NPO należy: przyznawanie europejskich wyróżnień EFQM krajowym organizacjom do poziomu R4E włącznie, dystrybucja polskiej wersji materiałów EFQM, udzielanie licencji na dostęp do internetowej platformy wymiany wiedzy „Excellence One”, promowanie i upowszechnianie modelu doskonałości EFQM. Krajowa Organizacja Partnerska zobowiązana jest do ścisłej współpracy z EFQM przez budowanie bazy członkowskiej EFQM, współtworzenie strategii i programów EFQM, zapewnienie praw własności intelektualnej EFQM, świadczenie usług z zakresu modelu EFQM, w tym prowadzenie szkoleń nt. modelu, szkoleń dla asesorów i walidatorów systemu wyróżnień EFQM, pomoc w przeprowadzaniu samooceny i planowaniu działań doskonalących, pomoc w opracowaniu dokumentacji aplikacyjnej o wyróżnienie lub o Europejską Nagrodę Jakości [7].

20 września Krajowa Organizacja Partnerska EFQM w Polsce podczas VII sesji Międzynarodowej Szkoły Jakości powoła Klub EFQM Polskiej i Europejskiej Nagrody Jakości. Członkowie-założyciele klubu podpisali porozumienie, w którym zobowiązali się współpracować w zakresie upowszechniania systemów zarządzania opartych na modelu EFQM w celu podnoszenia konkurencyjności krajowych firm na rynku europejskim. W inauguracji klubu uczestniczył dyrektor zarządzający EFQM Chris Lebeer oraz zarząd Krajowej Organizacji Partnerskiej. Członkiem klubu może zostać każde przedsiębiorstwo, które pragnie doskonalić swój system zarządzania, stosując model EFQM oraz korzystając z dobrych praktyk i doświadczeń członków-założycieli oraz innych członków klubu. Opłata za członkostwo w klubie wynosi 1500 zł rocznie. Członek klubu otrzymuje miesięczny e-biuletyn z informacjami na temat doskonalenia zarządzania za pomocą modelu EFQM, najlepszych praktyk z firm krajowych i europejskich, nowych narzędzi i produktów EFQM oraz konferencji i seminariów, ma prawo do umieszczania w e-biuletynie informacji o swych osiągnięciach związanych ze stosowaniem modelu EFQM, w ciągu roku może uczestniczyć w dwóch wizytach benchmarkingowych organizowanych przez Umbrella – Stowarzyszenie Konsultantów i Członków Klubu, otrzymuje 10% zniżki na produkty i usługi Krajowej Organizacji Partnerskiej, w tym na materiały i publikacje EFQM, opłaty aplikacyjne o wyróżnienia i nagrody Polskiej i Europejskiej Nagrody Jakości oraz może uczestniczyć w konferencjach i seminariach organizowanych przez Krajową Organizację Partnerską EFQM [7].

4. „2005+” – nowa metoda aplikowania na przykładzie VWMP

Klasyczne podejście do oceny organizacji w procesie przyznawania Europejskiej Nagrody Jakości (ENJ) wymaga opracowania 75-stronicowej aplikacji. Wielu potencjalnych aplikantów postrzega to wymaganie jako poważną przeszkodę w ubieganiu się o nią. Typowy proces aplikowania i oceny jest stosowany od 1992 r., od tego czasu wprowadzono do niego wiele usprawnień. Odczuwano jednak potrzebę przeprowadzenia poważniejszych zmian w procesie, tak aby lepiej zaspokajał on potrzeby zainteresowanych stron: aplikantów, asesorów, EFQM oraz społeczności biznesowej jako całości.

W roku 2004 podczas spotkań z asesorami nagrody EFQM rozpoczęła przegląd całego procesu oceny organizacji ubiegających się o ENJ. EFQM wymieniała poglądy ze wszystkimi interesariuszami procesu (aplikantami, asesorami, członkami jury, biurem nagrody) oraz z GEM (Global Excellence Model Council) – Komitetem ds. Globalnego Modelu Doskonałości (GEM jest orędownikiem modelu doskonałości na całym świecie, zapewnia on wymianę wiedzy, doświadczeń i informacji między swoimi członkami: od Japonii, po USA). Wszystkie informacje uzyskane przez EFQM w sposób zarówno formalny, jak i nieformalny stały się podstawą opracowania nowego podejścia nazwanego „2005+”, które po raz pierwszy zastosowano w praktyce w roku 2005. Powody wprowadzenia nowego procesu oceny były następujące:

1. Zastosowanie trwałego mechanizmu oceny w mniejszym stopniu obciążającego aplikanta w fazie przed oceną, zwiększającego liczbę doskonałych europejskich organizacji ubiegających się każdego roku o ENJ, a jednocześnie zapewniającego, że organizacje te w dalszym ciągu otrzymywałyby użyteczną informację zwrotną wspierającą je w doskonaleniu.

2. Możliwość przyciągnięcia i utrzymania większej liczby menedżerów wyższego szczebla jako asesorów przez znaczne skrócenie czasu, jaki muszą oni poświęcić ocenie, przy równoczesnym utrzymaniu dobrej reputacji i dotychczasowych korzyści wynikających z bycia asesorem ENJ.

3. Możliwość skuteczniejszego dzielenia się dobrymi praktykami stosowanymi przez zwycięzców/aplikantów.

Do najbardziej widocznych zmian w nowym podejściu należy zastąpienie 75-stronicowego dokumentu aplikacyjnego 15-stronicowym formularzem kwalifikacyjnym wraz z 10-stronicową mapą potencjału. Te właśnie dokumenty otrzymują obecnie asesorzy, gdy przystępują do pracy nad oceną organizacji. 15-stronicowy formularz zawiera kluczowe czynniki wprowadzone już kilka lat temu, stanowiące „drogowskaz” do uchwycenia strategicznego kontekstu (przeszłość, terażniejszość i przyszłość) aplikującej organizacji. Ponadto dokument ten zawiera prezentację najważniejszych wyników organizacji. Jest to pierwszy etap, jaki musi ona przejść w procesie ubiegania się o ENJ. Po akceptacji kandydat jest proszony o przygotowanie mapy potencjału, czyli dokumentu, w którym należy przedstawić podejścia sto-

sowane w organizacji w odniesieniu do wszystkich 24. elementów potencjału zawartych w modelu EFQM (ok. 10 stron). W rezultacie powstaje 25-stronicowy dokument oparty tylko na istniejących informacjach. Metoda taka jest tak prosta, jak to tylko możliwe, natomiast asesory koncentrują się na całokształcie działania organizacji i wynikach, jakie ona osiąga, a jednocześnie unikają wydawania osądów już na początku procesu oceny.

4.1. Zawartość nowego zestawu dokumentów aplikacyjnych

Aplikant przesyła formularz kwalifikacyjny (*qualification file*), który składa się z dwóch rozdziałów. Pierwszy z nich zawiera kluczowe czynniki; w części tej aplikant opracowuje opis organizacji zawierający następujące informacje: otoczenie organizacji, relacje organizacyjne, otoczenie konkurencyjne, wyzwania strategiczne i system doskonalenia działalności. W drugim rozdziale formularza należy również przedstawić najistotniejsze wyniki i trendy dla kryteriów 6., 7., 8. i 9. wraz z komentarzami je omawiającymi. Ponieważ 50% z całkowitej punktacji RADAR przypada na część dotyczącą wyników, analiza tych informacji stanowi efektywny sposób wyselekcjonowania aplikacji, dla których zostanie wyznaczony zespół oceniający. Aplikanci, którzy z dużym prawdopodobieństwem nie przekroczą progu 500. punktów, zostają skierowani do programu wyróżnienia „Uznanie za doskonalenie”.

Mapa potencjału (*enabler map*) jest nowym i ważnym narzędziem wymaganym w procesie 2005+. Jest ona przeglądem najważniejszych podejść/procesów stosowanych przez aplikanta w odniesieniu do każdego z podkryteriów potencjału. Opisując podejścia/procesy, aplikant powinien również przedstawić związki przyczynowo-skutkowe z kryteriami wyników, które są istotnym wymaganiem wynikającym z logiki RADAR. Aplikanci biorący udział w pilotażowej ocenie według nowej metody stwierdzili, że praca nad mapą potencjału wiele ich nauczyła, m.in. udało im się zidentyfikować wiele słabości i brakujących związków, kiedy próbowali odpowiedzieć na pytanie, jaki był wpływ podejścia na otrzymane wyniki.

4.2. Zespół oceniający

Nowy proces oceny wymaga od zespołu asesorów, aby przede wszystkim dużo lepiej zrozumieli kontekst działalności i cele ocenianej organizacji na podstawie formularza kwalifikacyjnego. W roku 2006 proces oceny rozpoczął się od roboczego zjazdu zespołu asesorów kończącego się spotkaniem wstępnym z przedstawicielami aplikanta. Celem tego spotkania było: stworzenie pozytywnej atmosfery współpracy między aplikantem a zespołem oceniającym, ustalenie oczekiwań odnośnie do wizyty w organizacji oraz pomoc aplikantowi w zrozumieniu tego, jak najlepiej przygotować się do wizyty, m.in. przez omówienie agendy spotkania otwierającego z najwyższym kierownictwem oraz wszelkich specyficznych informacji, których mogą potrzebować asesory po przybyciu do organizacji, przedyskutowanie wstępnej opi-

nii zespołu oceniającego wyrobionej na podstawie formularza kwalifikacyjnego oraz mapy potencjału (weryfikacja i wyjaśnienie wątpliwości). Podczas tego spotkania opracowywano wstępnie plan wizyty w organizacji. Wszystkie wspomniane działania mają umożliwić zespołowi oceniającemu opracowanie szczegółowego planu oraz realizację wizyty w organizacji. Zespół asesorów wykorzystuje wizytę w organizacji do przeprowadzenia wywiadów oraz zebrania i przestudiowania informacji innymi metodami. Punktacja jest dokonywana tylko raz: po zakończeniu wizyty. To jest z pewnością najpoważniejsza zmiana, mimo że mniej widoczna. Fakt, że asesory odkładają swój osąd na sam koniec procesu oceny, sprawia, że pozostają oni bardziej otwarci.

4.3. Konkluzje

Efekt oceny – zarówno w przypadku oceny klasycznej, jak i „2005+” – pozostaje taki sam: informacja zwrotna dla aplikanta zawierająca profil punktowy oraz zestawienie jego mocnych stron i obszarów do poprawy. Nie ma różnicy w zakresie wymagań, jakie jury stawia organizacjom, aby zakwalifikować je do poszczególnych poziomów uznania (zdobywca Nagrody Doskonałości EFQM, zdobywca nagrody za wzorową realizację zasady doskonałości, finalista Nagrody Doskonałości EFQM). Zasady konkursu pozostają takie same, jedynie sposób, w jaki zbiera się dowody, jest inny. Zespół EFQM ds. Nagrody jest pierwszym w ramach GEM, który zastosował nowe podejście. Efekty procesu z 2005 r. dowodzą, że zmiany te przyniosły korzyści wszystkim zainteresowanym stronom. Od roku 2006 aplikanci mają wolny wybór między podejściem klasycznym a podejściem 2005+. EFQM wierzy, że nowy proces będzie angażował coraz więcej europejskich organizacji do ubiegania się o Nagrodę Doskonałości EFQM. Jeśli ten cel zostanie osiągnięty, EFQM będzie bliżej realizacji swojej misji – bycia siłą napędową trwałej doskonałości w Europie [5].

4.4. „2005+” na przykładzie VWMP

W firmie Volkswagen Motor Polska wybrano nową ścieżkę aplikowania. Jeszcze w grudniu 2006 r. przesłano oficjalne zgłoszenie organizacji do konkursu, w którym podano podstawowe informacje o firmie i wskazano wybraną metodę aplikowania. Zgłoszenie to zostało przygotowane na formularzu o nazwie *application form* (wniosek aplikacyjny), który można znaleźć na stronie internetowej EFQM. Równolegle rozpoczęto proces samooceny. Gromadzono informacje i podczas warsztatów przyporządkowano je odpowiednim kryteriom modelu. Następnie przedstawiono je zgodnie z tzw. logiką RADAR, czyli identyfikując trendy, cele, porównania i przyczyny. W listopadzie 2006 r. firma QMS przeprowadziła jednodniowe strategiczne szkolenie, w którym uczestniczyli członkowie zarządu. Odbłyły się także trzy dwudniowe warsztaty z zespołem ProMotor zajmującym się wdrażaniem modelu dosko-

nałości w VWMP (analiza danych – grudzień 2006 r., opracowanie *qualification file* – styczeń 2007 r., opracowanie *enabler map* – luty 2007 r.). Wszystkie rezultaty warsztatów przedstawiano zarządowi firmy. Przygotowaniem pracowników zajął się zespół ProMotor, który przeszkolił część z nich, zwaną grupą procesową, a ona z kolei metodą kaskadową przeszkoliła koordynatorów pracy grupowej i kierowników zmian z każdego działu (około 122 osoby). Koordynatorzy zaś przekazali zdobytą wiedzę wszystkim pracownikom. Rozwiązanie to nie wymagało dodatkowych działań i nakładów finansowych ze strony organizacji, gdyż grupa procesowa co roku przeprowadza podobne szkolenia; tym razem ich tematem był model doskonałości EFQM i samoocena.

Na początku stycznia 2007 r. przygotowano i przesłano do EFQM wstępną wersję *qualification file* w celu jego wstępnej weryfikacji. Następnie opracowano *enabler map*, czyli matrycę przedstawiającą powiązania między modelem EFQM a procesami zachodzącymi w firmie. Cała opracowana dokumentacja aplikacyjna miała 25 stron, na które złożyło się 15 stron *qualification file* i 10 stron *enabler map*. Na początku marca 2007 r., po wcześniejszym uzyskaniu akceptacji zarządu, została ona wysłana do sekretariatu konkursu [1].

4.5. Spotkania z asesorami

Pierwszy kontakt przedstawicieli firmy Volkswagen Motor Polska z asesorami EEA miał miejsce 20 kwietnia. Wybrani do oceny przedsiębiorstwa asesorzy (menedżerowie przedsiębiorstw z Wielkiej Brytanii, Belgii, Szwajcarii, Niemiec i Danii) przyjechali do Brukseli już 17 kwietnia. Przez 3 dni analizowali dostarczoną im dokumentację, po czym na spotkanie do Brukseli przybyli reprezentanci firmy Volkswagen Motor Polska. Otworzyła je prezentacja firmy VWMP, której jednak nie wygłosili pracownicy tej firmy, lecz asesorzy, chcący w ten sposób zweryfikować swoją wiedzę o przedsiębiorstwie. Prezentacja przygotowana na podstawie przesłanego wcześniej dokumentu aplikacyjnego wzbogacona była licznymi pytaniami i wyjaśnieniami padającymi z obu stron. Omawiane zagadnienia dotyczyły: misji, wizji, procesów, wskaźników itp. Na zakończenie doprecyzowane zostały szczegóły planowanej na czerwiec 2007 r. wizyty asesorów w Polkowicach (całe spotkanie trwało około 4. godzin) i przebiegało w miłej atmosferze.

Po powrocie do kraju rozpoczęły się przygotowania do wizyty asesorów. Ich pierwszym elementem było przeprowadzenie przez konsultantów z firmy QMS symulacji tej wizyty. W ten sposób pracownicy mogli lepiej przygotować się do rozmów. Z wizyty przesłano raport sporządzony w języku angielskim, w którym odbywały się także rozmowy. Wszystko po to, aby oswoić pracowników z kolejnym obcym językiem (większość pracowników posługuje się na co dzień językiem niemieckim). Z tym zagadnieniem związany był też drugi nurt przygotowań. Polegał on na wysłaniu pracowników bezpośrednio zaangażowanych w proces aplikacyjny na tygodniowy, intensywny kurs języka angielskiego do Londynu (angielski jest pod-

stawowym językiem EFQM). Była to także forma wyróżnienia i dodatkowego zmotywowania tych pracowników.

11 czerwca rozpoczęła się trwająca 5 dni wizyta asesorów. Przybyli oni do przedsiębiorstwa bardzo dobrze przygotowani, wcześniej podzielili się na zespoły oceniające poszczególne kryteria i każdy z nich miał kilkunastostronicową listę pytań. Zapoznali się oni z kulturą organizacyjną, procesami i pracownikami firmy, sprawdzając, w jakim stopniu VWMP spełnia wymagania modelu doskonałości EFQM. Zgodnie z planem asesorzy rozmawiali ze wszystkimi dyrektorami – mniej więcej trzy godziny spędzili z prezesem firmy. Asesorów, prócz stylu przywództwa, szczególnie interesowało zarządzanie procesami i doskonalenie procesów (zarządzanie pomysłami, *kaizen* oraz treningi). Badali oni także wyniki finansowe firmy, a także metody zarządzania zasobami. Jednak najwięcej czasu spędzili z dyrektorem ds. personalnych (każdego dnia odbywała ona trwającą około 2 godzin rozmowę z jednym z asesorów). Asesorzy prowadzili również wywiady fokusowe, podczas których rozmawiali z wybranymi wcześniej pracownikami reprezentującymi różne działy firmy. Zorganizowano cztery grupy fokusowe: pierwsza składała się z kierowników zmian, druga – z pracowników produkcyjnych, w trzeciej uczestniczyły osoby zaangażowane w różnego rodzaju projekty, natomiast czwarta grupa była mieszana – składała się z pracowników produkcyjnych oraz reprezentantów działów logistyki i finansów. Wiele rozmów przeprowadzono także z kierownikami średniego szczebla. Asesorzy obliczyli, że łącznie spotkali się z przeszło osiemdziesięcioma pracownikami, przełądnęli ponad 1200 stron różnych dokumentów i przepracowali około 800 godzin. Z zebranych informacji przygotowali liczący 49 stron raport [1].

5. Korzyści z ubiegania się o EEA

Firmy starające się o przyznanie im EEA za najbardziej cenny uważają raport sporządzony przez bezstronnych asesorów-ekspertów, którzy w większości przypadków są doświadczonymi menedżerami. Ta zewnętrzna ocena pozwala organizacji ocenić pozycję zajmowaną w kontekście modelu EFQM. Ubieganie się o nagrodę to swoisty przegląd działalności, który pozwala zmierzyć, sprawdzić i udoskonalić wewnętrzne procedury samooceny. W przygotowania angażuje się wielu pracowników, co sprzyja pracy zespołowej i poprawia atmosferę w przedsiębiorstwie. Ponadto pracownicy mający jasno sprecyzowane cel i wyzwanie są bardziej zmotywowani. Uczestniczą w wielu szkoleniach i spotkaniach informacyjnych, co przyczynia się do podnoszenia wiedzy załogi. Aplikacja może być wykorzystywana jako materiał szkoleniowy, może stanowić studium przypadku na kursach poświęconych samoocenie. Dokument ma bardzo duże znaczenie dla uczestników szkolenia. Zdobywanie nagrody przez organizację to publiczne potwierdzenie jej doskonałego działania, co bardzo poprawia *image* firmy, przyciąga nowych klientów i może stworzyć jej nowe szanse. Logo nagrody zwiększa prestiż wyrobów i usług. Wyróżnione organizacje są zapraszane na wiele konferencji organizowanych w różnych krajach Euro-

py. Spotkania te umożliwiają podzielenie się swoimi doświadczeniami z innymi oraz stanowią dodatkową okazję do budowania publicznego prestiżu wiodących przedsiębiorstw Europy [2].

6. Wnioski

1. Nie jest łatwo zdobyć nagrodę: nie tylko trzeba być najlepszym we wszystkich kryteriach modelu EFQM, ale również być organizacją wyjątkową, niepowtarzalną, wnoszącą coś nowego do zarządzania, a nie tylko wykorzystującą znane i dostępne narzędzia na rynku; nagrodzona organizacja ma stworzyć własne rozwiązania i przekazać je innym, by mogli się doskonalić.

2. Nowa metoda ubiegania się o nagrodę sprzyja aplikowanym, którzy zamiast koncentrować się na obszernym opisie działalności organizacji, mogą wykorzystać czas na doskonalenie w praktyce.

3. Zespół asesorów uzyskuje rzeczywisty obraz organizacji podczas wizyty walidacyjnej (*site visit*), a nie studiując 75-stronicowy dokument.

4. Wiele organizacji nie przystępowało do konkursu o EEA ze względu na wymóg zbyt szczegółowego opisu ich działalności. Zważywszy na silną konkurencję, wiele danych ma charakter poufny i wewnętrzne uregulowania, zwłaszcza w dużych koncernach, zabraniają przedstawiania ich na zewnątrz organizacji. Nowa metoda pozwala na „zaszyfrowanie” danych, np. na podzielenie ich przez odpowiedni współczynnik. Rzeczywiste wartości prezentowane są dopiero podczas bezpośrednich spotkań z asesorami.

5. Zmniejszenie objętości dokumentu aplikacyjnego z 75. do 25. stron obniżyło koszty dotyczące tłumaczenia go na język angielski (oficjalny język EFQM) oraz koszty wydruku egzemplarzy. Możliwe jest też przesłanie takiego dokumentu drogą elektroniczną, np. e-mailem.

Literatura

- [1] Bobik D., Rogala P., *Jak znaleźć się w gronie finalistów Nagrody Doskonałości EFQM? – doświadczenia firmy Volkswagen Motor Polska z Polkowic*, „Problemy Jakości” 2007 nr 11.
- [2] *Doskonałość w zarządzaniu – wprowadzenie*, broszura EFQM, 1999.
- [3] *Recognition Book*, EFQM, 2007.
- [4] The EFQM Excellence Model, prezentacja EFQM z 03.04.2007, <http://excellenceone.efqm.org/>.
- [5] Van Beek H., Gemoets P., *EFQM. Excellence Award: The New Application Process*, <http://excellenceone.efqm.org/>.
- [6] www.efqm.org.
- [7] www.efqm.pl.

EFQM EUROPEAN AWARD SYSTEM ON THE EXAMPLE OF VOLKSWAGEN MOTOR POLAND FROM POLKOWICE

Summary

The classical approach to the EFQM Excellence Award (EEA) assessments, which requires the preparation of a 75-page submission document, is seen by a growing number of potential applicants as an obstacle to enter the award process. EFQM exchanged views with all stakeholders of this process: applicants, assessors, jury members, the award office and GEM – Global Excellence Model council and prepared a new approach, so called 2005+. The new approach was put into practice for the first time in 2005. Volkswagen Motor Polska from Polkowice was the first company in Poland that applied on the basis of the new method 2005+. In 2007 VWMP reached the final of EEA.

Dorota Bobik – doktorantka w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze; doradca do spraw systemu zarządzania jakością w Volkswagen Motor Polska w Polkowicach.