

EURÓPSKA NADÁCIA PRE KVALITU – EFQM EXCELLENCE MODEL

Martina MAĎAROVÁ

ABSTRAKT

Cieľom článku je vysvetliť podstatu fungovania a využívania modelu EFQM Excellence. Tento model je v súčasnosti využívaný najmä na interné samohodnotenie podniku, pri ktorom sa zisťuje jeho výkonnosť podľa jednotlivých oblastí. Samotný model EFQM Excellence je rozdelený na dve časti, na predpoklady a výsledky, pozostávajúce z 9 kritérií, ktoré budú v článku detailnejšie popísané. Tento model je využívaný v celej Európe ako univerzálny nástroj na zistenie výkonnosti podniku, a preto je vhodnou metódou porovnania vyspelosti podnikov medzi sebou, bez ohľadu na krajinu, v ktorej pôsobia.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: EFQM – Excellence model, metodika RADAR, kritéria predpokladov, kritéria výsledkov

JEL klasifikácia: D20, L10, L15, M10, M49

ÚVOD

Model EFQM Excellence vznikol v spolupráci so zakladateľmi Európskej nadácie pre kvalitu (European Foundation for Quality Management - EFQM) v roku 1988. Štrnásť najsilnejších európskych výrobných firiem s podporou Európskej komisie vyvinulo iniciatívu, ktorá viedla ku vzniku nadácie EFQM a jej modelu. Hlavným motívom bola snaha obnoviť a posilniť konkurencieschopnosť európskych podnikov voči americkým a japonským firmám na globálnom trhu. Tieto firmy vybrali deväť kritérií, ktoré boli základom ich dlhodobého úspechu.

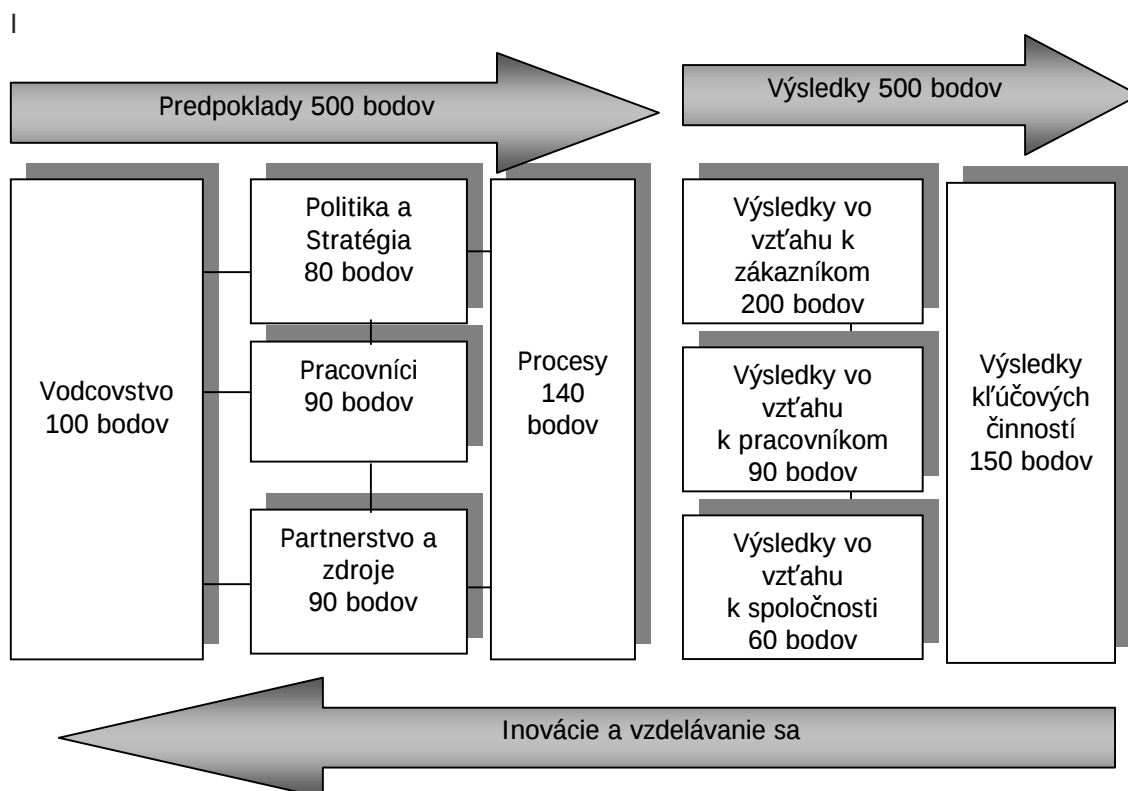
Model EFQM Excellence je nástroj určený ku komplexnému posudzovaniu podniku a jeho výkonu. Zdôrazňuje úlohu vodcovstva v podniku, použitú politiku a stratégiu, pôsobenie na pracovníkov a využívané zdroje a partnerstvá ako základné predpoklady dobrého fungovania procesov. Výsledkom týchto procesov je vzťah so zákazníkmi, s pracovníkmi ako aj vzťah k spoločnosti, čo predstavuje výsledky kľúčových činností podniku. Tento model rešpektuje viacero princípov, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania. Neustále zlepšovanie sa týka všetkých podnikových činností, ktoré je možné dosiahnuť pomocou dostupných moderných manažérskych metód a osvedčených praktík a tak zabezpečiť napredovanie podniku.

1. EFQM EXCELLENCE MODEL

V Európe sa riadenie kvality realizuje podľa modelu, ktorý sformulovala Európska nadácia pre manažérstvo kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Známy je pod označením EFQM Excellence Model. Tento európsky model výnimčnosti je vhodný pre akýkoľvek podnik usilujúci sa o neustále zlepšovanie svojej činnosti. Umožňuje kompletnú analýzu procesov a aktivít prebiehajúcich v podniku na všetkých úrovniach za

účasti všetkých zamestnancov, spojenú s určením jednotlivých oblastí, ktoré sa musia zlepšiť.

Základom modelu je dosahovanie dobrých výsledkov formou zapojenia všetkých zamestnancov.



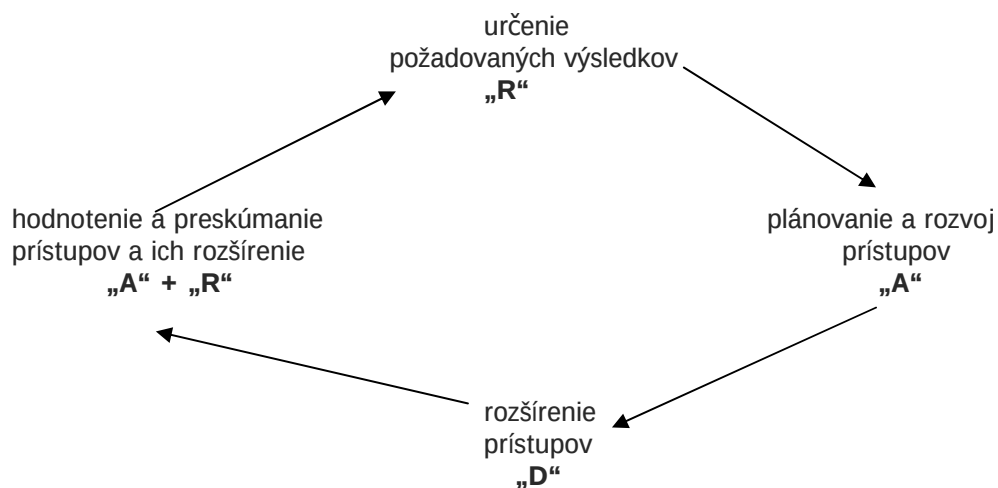
Obr.:1 Model EFQM – Excellence mode

Zdroj: Aplikačná brožúra pre veľké organizácie Národnej ceny SR za kvalitu na rok 2006 s. 3

Štruktúra deviatich oblastí - kritérií identifikuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze podniku. V rámci každej z týchto oblastí sa identifikuje zoznam kritérií. Kritériá udávajú hlavné výstupy, ktoré treba posúdiť pri hodnotení podniku.

Logika modelu je pomerne jednoduchá. Vychádza z predpokladu, že vynikajúce výsledky organizácie môžu byť dosiahnuté len za podmienky maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti vlastných zamestnancov a pri rešpektovaní okolia. Tieto efekty, súhrnne označované ako výsledky, sú však podmienené precíznym zvládnutím a riadením procesov, čo vyžaduje nielen vhodne definovanú a rozvíjanú politiku a stratégiu, ale i prepracovaný systém riadenia všetkých zdrojov a budovanie partnerských vzťahov. Zatiaľ čo prvých päť kritérií doporučuje, ako by sa malo v organizácii postupovať, kritériá výsledkov ukazujú, čo bolo dosiahnuté.

Súčasťou modelu je tiež jednoduchá metodika určujúca, ako má organizácia postupovať na ceste k úspešnosti označovaná ako **RADAR**. Organizácia má určiť svoje výsledky (**Results**), ďalej zvoliť vhodné prístupy (**Approach**) na dosiahnutie výsledkov a takto určené prístupy rozvíjať (**Deployment**), ďalej hodnotiť (**Assessment**) a preskúmať (**Review**) dosiahnutých výsledkov.



Obr. 2: Princíp metodiky RADAR

Zdroj: Aplikačná brožúra pre veľké organizácie Národnej ceny SR za kvalitu na rok 2006 s. 4

Tieto logické väzby od organizácie vyžadujú:

- § Určovať výsledky, ktoré si kladie za cieľ ako súčasť procesu vlastnej politiky a stratégie. Výsledky odrážajú ako finančné, tak aj prevádzkové činnosti organizácie, vrátane vnímania zainteresovanými stranami „R“,
- § V súčasnosti aj v budúcnosti plánovať a rozvinúť integrovaný súbor prístupov na zabezpečenie výsledkov „A“,
- § Systematickým spôsobom rozšíriť prístupy, aby sa zabezpečila ich plán implementácia „D“,
- § Na základe hodnotenia a preskúmania prístupov založených na dosiahnutých výsledkoch a vzdelávacích aktivitách stanoviť priority, plánovať a implementovať zlepšenia tam, kde je to potrebné „A“ a „R“.

Použitie modelu EFQM poskytuje podniku efektívny nástroj na spustenie procesu trvalého zlepšovania ako základného princípu filozofie TQM.

Model EFQM poskytuje:

- § hodnotenie založené na dôkazoch,
- § prostriedky na dosiahnutie zhody stanovených a dohodnutých požiadaviek potrebných na zlepšenie fungovania podniku,
- § hodnotenie podľa súboru kritérií, ktoré sú akceptované v celej Európe,
- § prostriedky na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samohodnotenia,
- § prepojenie medzi cieľmi a podpornými stratégiami a procesmi,
- § formy cieľavedomého zlepšovania činností,
- § príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych útvarov vlastného podniku alebo iných podnikov,
- § prostriedok umožňujúci zapojenie zamestnancov do zlepšovateľského procesu,
- § príležitosti na určovanie pokroku a dosiahnutia požadovanej úrovne,
- § prostriedok na integráciu rôznych podnetov v oblasti kvality do bežných vnútropodnikových činností.

Model EFQM je založený na tom, že hodnoteným organizáciám nevnučuje jeden konkrétny spôsob fungovania. Model núti užívateľov neprehliadať základný logický vzťah medzi výsledkami a zdrojmi. Dlhodobo totiž nie je možné dosahovať pozitívne výsledky bez zodpovedajúcich predpokladov. Model je priebežne vylepšovaný, rozvíjaný a dopĺňovaný na základe skúseností tisícok organizácií v Európe i ďalších častiach sveta. V súčasnosti je tento model doporučovaný ako základná pomôcka pre aplikáciu koncepcie TQM. Stručne zhrnuté, samohodnotenie podľa modelu EFQM ponúka podniku príležitosť naučiť sa viac o sebe. V nasledujúcej časti v stručnosti zhrnieme obsah jednotlivých kritérií.

1.1 Kritéria predpokladov

Kritérium 1: Vodcovstvo

Predmetom záujmu tohto kritéria je koncepcná úloha vedenia podniku, ktorá spočíva v dvoch okamihoch:

- § zámery rozvoja jasne formulované vedením spoločnosti (poslanie, vízia, politika, etický kódex a pod.);
- § aktivizovanie, iniciovanie, motivovanie všetkých zamestnancov spoločnosti zo strany vedenia podniku v smere formulovaných zámerov. Manažment zmeny sa realizuje štruktúrovane a systematicky v celej spoločnosti. Správanie sa zamestnancov je vytvárané v súlade s hodnotami, politikou a záujmami podniku.

Výnimoční vodcovia rozvíjajú a uľahčujú dosiahnutie poslania a vízie. Rozvíjajú hodnoty organizácie a systémy požadované pre trvalo udržateľný úspech a tieto implementujú prostredníctvom svojich činností a vlastným správaním. Počas priebehu zmeny udržiavajú stálosť zámerov. Kde sa to vyžaduje, vodcovia sú schopní zmeniť smerovanie organizácie a inšpirujú ostatných pre nasledovanie zmeny.

Kritérium 2: Politika a stratégia

Spôsob akým podnik zavádza svoje poslanie a víziu jasne orientovanou stratégiou zameranou na zainteresované strany, ktorá je podporovaná relevantnými politikami, plánmi, cieľmi, úlohami a procesmi.

Politika a stratégia musia komplexne odrážať podnikovú kultúru, štruktúru a činnosti, berúc do úvahy smerovanie, priority a potreby rôznych zainteresovaných strán. Podniky by mali trvale a kriticky monitorovať vlastnú politiku a stratégiu, vrátane postupov a plánov. Zároveň by mali preukázať, do akej miery sú vhodné a spoluvytvárajú jednotný celok vo vlastných podmienkach. Politika a stratégia musia odrážať prístup organizácie k zavádzaniu procesu modernizácie a procesu manažérstva zmeny.

Kritérium 3: Pracovníci

Je potrebné vedieť aktivizovať ľudský kapitál prostredníctvom spolupodieľania sa na tvorbe hodnôt a kultúry spoločnosti. Je tu široký priestor pre spoluúčasť a komunikáciu, ktorá je podporovaná dôverou a vytvorením príležitostí učiť sa a rozvíjať individuálne schopnosti zamestnanca.

Toto kritérium prezentuje spôsob akým organizácia riadi, rozvíja a sprístupňuje vedomosti a ako uplatňuje potenciál svojich pracovníkov na individuálnej, tímovej úrovni a v celej organizácii a ako plánuje tieto činnosti na podporu vlastnej politiky a stratégie a efektívnej činnosti vlastných procesov.

Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje

Spôsob akým podnik plánuje a riadi svoje partnerstvá a vnútorné zdroje, za účelom podpory vlastnej politiky a stratégie a efektívneho fungovania vlastných procesov. Zmyslom

tohto kritéria je posúdiť do akej miery dokáže spoločnosť efektívne a účinne riadiť svoje zdroje.

Kritérium 5: Procesy

Úspešná prevádzková prax predpokladá, že sú všetky činnosti od začiatku až do konca svojho priebehu v spoločnosti systematicky riadené. Procesy majú svojich vlastníkov, sú pochopené a ich zdokonaľovanie a zlepšovanie je založené na každodennej aktívnej účasti všetkých zamestnancov za účelom plného uspokojovania a zvyšovania hodnoty pre svojich zákazníkov a ostatné zainteresované strany. Meranie a spätné informácie sú nutné pre efektívnu prácu manažmentu. Kľúčom k identifikácii, hodnoteniu a zlepšovaniu procesov má byť ich prínos a efektívnosť vo vzťahu k poslaniu organizácie.

Predmetom hodnotenia tohto kritéria všeobecne je schopnosť spoločnosti identifikovať, riadiť, prehodnocovať a zdokonaľovať svoje procesy.

Činnosť jednotlivých podnikov môže byť veľmi odlišná, od relatívne abstraktných činností až k veľmi konkrétnym činnostiam. Avšak vo všetkých prípadoch má byť podnik schopný identifikovať kľúčové procesy, ktoré vykonáva, aby dosahoval očakávané výstupy a dôsledky.

1.2 Kritéria výsledkov

Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom.

Predmetom merania a analýzy je spokojnosť a vernosť zákazníka. Priestor, na ktorý je zameraná pozornosť zahŕňa vnímanie zákazníka, pochopenie, predvídanie a zlepšovanie jeho spokojnosti a vernosti. Pre všetky podniky je dôležité priamo merať spokojnosť svojich zákazníkov s ohľadom na celkový imidž, na produkty a služby, ktoré podnik poskytuje, na predajnú a popredajnú podporu a ich vernosť.

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k pracovníkom

Definuje aké výsledky dosahuje podnik vo vzťahu k spokojnosti svojich pracovníkov. Pracovníci v podniku sú všetci zamestnanci a iné osoby, ktoré priamo alebo nepriamo slúžia zákazníkom. Pre všetky druhy podnikov je dôležité priamo zaznamenávať výsledky voči pracovníkom. Tieto výsledky sa týkajú ich motivácie, angažovanosti a spokojnosti v podniku, konkrétne v oblasti rozvoja kariéry, možnosti rozvoja osobných zručností, delegovania právomocí ako aj podmienok ich zamestnanosti, ich odmeňovania, či pracovného prostredia.

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Kritérium je zamerané na meranie výsledkov, ktoré podnik vo všeobecnosti dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva. To zahŕňa vnímanie prístupu podniku ku kvalite života, k životnému prostrediu, k ochrane globálnych zdrojov a k využívaniu vlastných interných ukazovateľov efektívnosti podniku. To zahŕňa aj vzťahy podniku s úradmi a orgánmi, ktoré ho ovplyvňujú a regulujú.

Kritérium 9: Výsledky kľúčových činností

Predstavujú to čo podnik dosahuje vo vzťahu k plánovanej výkonnosti. V závislosti na účele a cieľoch organizácie môžu byť niektoré merania obsiahnuté v kľúčových výstupoch výkonnosti, či už vo forme finančných alebo nefinančných výstupoch aplikované na kľúčových indikátoroch výkonnosti a naopak. Merania sa môžu vzťahovať na parametre kľúčových procesov v spoločnosti, ako napr. trhový podiel, výrobný cyklus, poruchovosť,

produktivita, prístupnosť informácií, čas odozvy na dopyt, miera inovácie, patenty, licencie a pod.

2. APLIKÁCIA MODELU EFQM EXCELLENCE V PRAXI

EFQM Excellence model je ako už bolo napísané, ideálnym nástrojom pre samohodnotenie. Každá firma, ktorá sa pre tento nástroj rozhodne, musí z rady svojich zamestnancov vybrať a vyškoliť niekoľko hodnotiteľov. Ich úlohou je každoročne podľa podrobných kritérií popísať a ohodnotiť im zverený úsek. Analýza jednotlivých správ hodnotiteľov je podkladom pre vypracovanie celofiremnej správy a následne pre zostavenie celofiremného akčného plánu, v ktorom sa určia priority a spôsob ich riešenia. Výber oblastí pre zlepšovanie závisí na manažmente a súvisí s víziou spoločnosti a s jej stratégiou. Časovou následnosťou projektov akčného plánu určuje vrcholový manažment spoločnosti s ohľadom na disponibilné zdroje a iné okolnosti. Tento model umožňuje pri každoročnom samohodnotení porovnať, čoho organizácia za daný rok dosiahla, a súčasne sa porovnať s konkurenciou i s partnermi. Získa firma v samohodnotení z maximálneho počtu 1000 bodov polovicu, je riadená veľmi dobre. Najlepšie európske firmy sa dostávajú až k 800 bodom.

Podstata modelu je jednoduchá, ale jeho aplikácia je značne náročná. Manažment musí pochopiť jeho zákonitosti a pracovať s ním trvalo a dlhodobo. Podniky môžu byť tiež odradené skutočnosťou, že na rozdiel napr. od koncepcie ISO 9000 možno EFQM Excellence model využiť len pre internú potrebu samohodnotenia. Úspech v súťaži o Národnú cenu Slovenskej republiky za kvalitu alebo dokonca Európsku cenu za kvalitu je dosiahnuteľný len v naozaj špičkových podnikoch, ktoré model aplikujú v plnom rozsahu po dobu minimálne troch rokov a vykazujú trend zlepšovania vo svojich procesoch a činnostiach.

ZÁVER

Záverom je možné skonštatovať, že model EFQM Excellence umožňuje veľmi disciplinovaný, systematický pohľad na systém riadenia podniku. Umožňuje zistiť, či sa organizácia zlepšuje a pristupuje systematicky k výkonu vlastnej činnosti. Samohodnotenie prostredníctvom modelu EFQM Excellence môže poskytnúť celkový prehľad o výkonnosti organizácie a o stupni zrelosti systému manažérstva kvality. Môže i pomôcť identifikovať oblasti vyžadujúce zlepšenie v organizácii a určiť priority.

LITERATÚRA

1. Aplikačná brožúra pre veľké organizácie Národnej ceny SR za kvalitu na rok 2006
2. VEBER, J.: *Management kvality a environmentu*. Vysoká škola ekonomická : Praha, 2003.
3. www.nasefirmy.sk/vs/TQM_Bc_IKP.doc
4. www.eoq.org
5. www.quality-slovakia.sk
6. www.hmyz.nazory.cz

INFORMÁCIE O AUTORKE

Ing. Martina Mad'arová – externá doktorandka na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach, Tajovského 13, 040 01 Košice.