

Anna Piekarczyk

Ocena jakości ZZZL w firmach z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce dotyczących oceny jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa zostały poddane ocenie w ramach dziewięciu obszarów modelu EFQM – Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością. Do najslabiej ocenionych aspektów funkcjonowania badanych przedsiębiorstw należy obszar zarządzania zasobami ludzkimi. W badaniu oceniono m.in. rolę i miejsce pracowników w organizacji jako istotnego elementu potencjału firmy, a także subiektywne postrzeganie firm przez pracowników.

Charakterystyka i zastosowanie modelu EFQM

Model EFQM (Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością) jest rozpowszechnionym w Europie modelem służącym do doskonalenia organizacji. Powstał w 1991 roku i obecnie stosuje go kilkadziesiąt tysięcy przedsiębiorstw, a także organizacji z szeroko pojętego sektora publicznego oraz pozarządowego [*Europejska Organizacja...*, 1993, s. 2]. Europejska Fundacja Zarządzania Jakością została założona w 1988 roku z inicjatywy 14 wielkich europejskich korporacji. Z artykułu poruszającego kwestie zastosowania modelu [Buchacz, 2005, s. 12] można dowiedzieć się, że misją EFQM jest stymulowanie i wspieranie działań służących osiągnięciu trwałej doskonałości w Europie, a wizją świat, w którym przodują organizacje europejskie.

Model EFQM nie jest koncepcją teoretyczną, lecz praktycznym narzędziem doskonalenia organizacji, służącym do wzmocnienia konkurencyjności. Może służyć jako:

- narzędzie samooceny, pozwalające zmierzyć postępy organizacji na drodze do „doskonałości”,
- struktura dla systemu zarządzania organizacją,

■ narzędzie pozwalające uporządkować prowadzone inicjatywy oraz projekty przez organizację.

Fundacja EFQM definiuje [*Die Grundkonzepte...*, s. 4-7] doskonałość jako wybitną umiejętność zarządzania organizacją i uzyskiwania najwyższych wyników, opierając się na podstawowych zasadach doskonałości, które leżą u podstaw modelu EFQM. Na rys. 1 przedstawiono podstawowe zasady doskonałości EFQM.

Rysunek 1. Podstawowe zasady doskonałości EFQM



Źródło: *Model...*, 2003, s. 7

Fundacja EFQM od 1992 roku przyznaje Europejską Nagrodę Jakości (ENJ). Wymagania, jakie musi spełniać organizacja, aby znaleźć się w finale ENJ, są wysokie, co ogranicza liczbę kandydatów do tej nagrody, a pośrednio także liczbę użytkowników modelu. Dlatego fundacja EFQM w 2002 roku uruchomiła trzy poziomowy system nagród i wyróżnień, zwany poziomami doskonałości (rys. 2).

Rysunek 2. Poziomy doskonałości EFQM



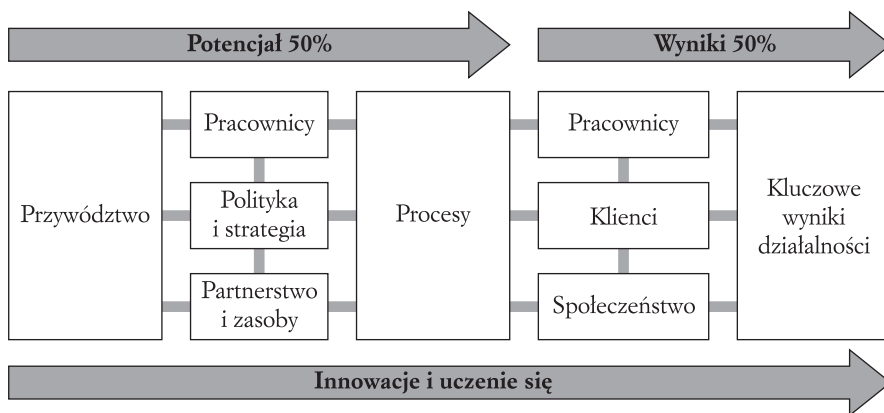
Źródło: Buchacz, 2005, s. 13

Dzięki stosowaniu standardowych metod, procedur i narzędzi EFQM wyniki oceny organizacji ubiegających się o wyróżnienia EFQM i o Europejską Nagrodę Jakości

(ENJ) są porównywalne w skali europejskiej. Organizacja otrzymuje raport z informacją na temat jej silnych stron i obszarów do poprawy oraz wynik punktowy. Metodologia EFQM określa położenie firmy „na drodze do doskonałości” w 1000-stopniowej skali. Idealna organizacja może osiągnąć maksymalnie 500 punktów za swój potencjał, czyli sposób zarządzania, oraz 500 punktów za osiągnięte wyniki.

Model EFQM jest strukturą ramową, opartą na dziewięciu kryteriach. Pięć z nich określa się mianem „potencjał”, a cztery mianem „wyniki”. Kryteria „potencjału” obejmują działania podejmowane przez organizację, natomiast kryteria „wyników” obejmują jej osiągnięcia. „Wyniki” są efektem „potencjału”, a „potencjał” jest doskonalony przy wykorzystaniu informacji zwrotnych uzyskanych z „wyników”. Rys. 3 przedstawia budowę modelu EFQM.

Rysunek 3. Budowa modelu EFQM



Źródło: *Ocena...*, 2003, s. 12

Strzałki podkreślają dynamiczny charakter modelu. Pokazują, że innowacje i uczenie się pomagają zwiększyć potencjał organizacji, co w rezultacie prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników. Podejście do zarządzania prezentowane w modelu opiera się na założeniu, że doskonałe rezultaty dotyczące kluczowych wyników działalności, klientów, pracowników oraz społeczeństwa osiąga się poprzez przywództwo będące motorem formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi i procesami oraz partnerstwa.

Każde z dziewięciu pól modelu, przedstawionych na rysunku 3, posiada definicję, która wyjaśnia jego znaczenie oraz dzieli się na szereg kryteriów. W ramach każdego kryterium sformułowano szereg pytań, które należy rozważyć w trakcie oceny.

Metodyka badań

Ocena jakości zarządzania w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim wymagała przeprowadzenia badań empirycznych oraz sformułowania na ich podstawie stosownych wniosków. Głównym celem badań była ocena jakości zarządzania w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce za pomocą koncepcji EFQM.

Metodą badawczą stosowaną do zebrania danych był wywiad bezpośredni (osobisty) standaryzowany. Jako instrument badawczy zastosowano standaryzowany kwestionariusz ankietowy dotyczący oceny jakości zarządzania zaprojektowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM). Kwestionariusz składał się z dziewięciu bloków pytań obejmujących wszystkie elementy modelu EFQM.

Kwestionariusz diagnostyczny zawierał zarówno pytania zamknięte, półotwarte, jak i otwarte – wykorzystywane odpowiednio do badanych aspektów. Sposób konstrukcji pytań wskazywał, że odpowiedzi mogą być formułowane na podstawie opinii, przekonań lub intuicji bez konieczności odwoływania się do „twardych danych” z dokumentacji organizacyjnej. Częściowe „odformalizowanie” sposobu udzielania odpowiedzi uzasadniają doświadczenia innych badaczy stanu organizacyjnego przedsiębiorstw [Gorynia, 2002, s. 104]¹.

W ocenie jakości zarządzania za pomocą modelu EFQM pytania w poszczególnych blokach zostały wyskalowane za pomocą skali porządkowej złożonej z czterech wariantów odpowiedzi charakteryzujących stopień realizacji w organizacji poszczególnych aspektów jej funkcjonowania, odpowiednio: „nie rozpoczęte”, „pewien postęp”, „znacznym postęp” i „w pełni osiągnięte”.

Analizy wyników przeprowadzonego badania dokonano w dwojaki sposób. Pierwszym z zastosowanych rozwiązań była redukcja i analiza danych z wykorzystaniem tablic kontyngencji, w których zaprezentowano w formie rozkładów absolutnych (liczba wskazań) i procentowych (odsetek wskazań) związku pomiędzy poszczególnymi wariantami odpowiedzi (zmiennie zależne) oraz cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwo (zmiennie niezależne). Utworzone tablice kontyngencji stały się podstawą wnioskowania na temat występowania różnic pomiędzy przedsiębiorstwami o różnych charakterystykach w zakresie poziomu jakości zarządzania.

Następnie – w celu lepszego zobrazowania ocen poziomu jakości zarządzania zgodnie z koncepcją EFQM – dokonano przeskalowania uzyskanych odpowiedzi na pytania w poszczególnych blokach poprzez nadanie im wartości punktowych od 0 do 1000 punktów

1 Formułowanie pytań wymagających precyzyjnych i skwantyfikowanych odpowiedzi może zniechęcać respondentów ze względu na dużą pracochłonność i prowadzić do wycofania się z badań.

w zależności od wybranego wariantu, a następnie obliczono na tej podstawie średnią liczbę punktów. Pozwoliło to dokonać porównania uzyskanych wyników z rezultatami finalistów i zdobywców Europejskiej Nagrody Jakości, przyznawanej przez Fundację EFQM w zakresie zarządzania w skali europejskiej. Autorka dokonała takiego zabiegu, mając pełną świadomość niedoskonałości metodycznej proponowanego rozwiązania (faktyczny brak możliwości przechodzenia z porządkowego, czyli jakościowego, poziomu pomiaru na pomiar ilościowy, realizowany za pomocą skali przedziałowej) i wynikającej stąd konieczności ostrożnego interpretowania uzyskanych wyników, które odzwierciedlają w sposób przybliżony poziom jakości zarządzania w przedsiębiorstwie.

Badaną populację stanowiły przedsiębiorstwa z udziałem kapitału niemieckiego działające na terenie Wielkopolski należące do grupy przedsiębiorstw określanych mianem dużych, zatrudniających co najmniej 50 pracowników i o wysokości zainwestowanego kapitału niemieckiego co najmniej 1 mln dolarów amerykańskich. Z uwagi na to, że wskazana populacja liczy 42 jednostki, zdecydowano się na realizację badania pełnego.

Badaniem objęto kadrę kierowniczą (wyższego i średniego szczebla) przedsiębiorstw. Ostatecznie do badań przyjęto 36 kwestionariuszy – co było wynikiem wyeliminowania kwestionariuszy niespełniających wymagań merytorycznych i formalnych (brak pieczęci oraz podpisów, niekompletne odpowiedzi).

Przedsiębiorstwa objęte badaniami były zróżnicowane pod względem rodzaju prowadzonej działalności. Największy odsetek diagnozowanych przedsiębiorstw prowadził działalność o charakterze produkcyjnym – 47,2%. W mniejszej grupie przedsiębiorstw działalnością wiodącą były usługi – 27,8%, oraz handel – 25%.

Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych, największą grupę (66,7%) stanowiły firmy zatrudniające od 50 do 250 pracowników. Przedsiębiorstwa większe, zatrudniające powyżej 250 pracowników, stanowiły około 33,3% respondentów.

Objęte badaniami przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem zasięgu prowadzonej działalności. Największy odsetek diagnozowanych przedsiębiorstw prowadził działalność na rynku międzynarodowym – 75%, natomiast pozostała grupa przedsiębiorstw – 25% – prowadziła działalność tylko na rynku krajowym.

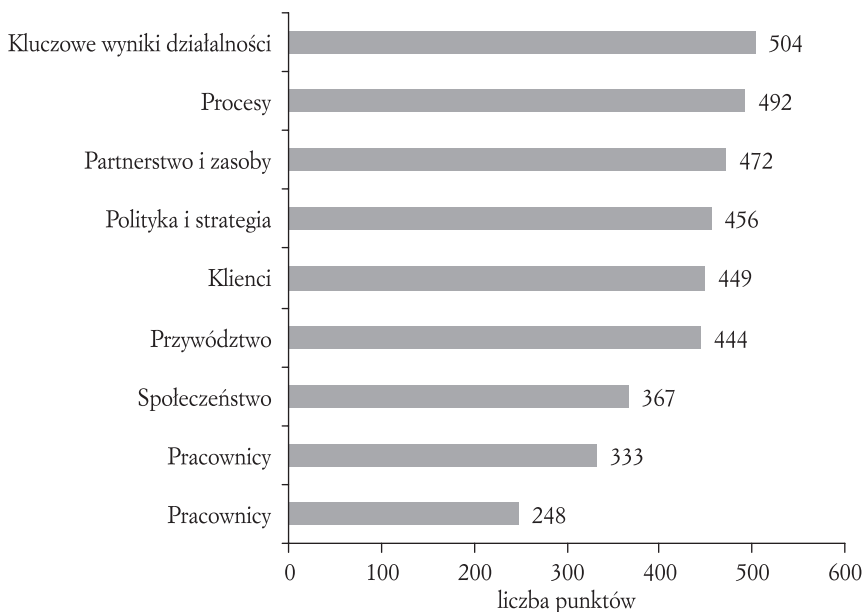
Pośród przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, połowa prowadzi działalność od ponad 10 lat, natomiast pozostali krócej niż wskazany okres.

Wyniki badań

Posługując się modelem EFQM, poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy niemieckie inwestycje bezpośrednie w polskiej gospodarce oznaczają m.in. napływ do Polski *know-how* w dziedzinie nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami.

Ocenę jakości zarządzania w przedsiębiorstwach z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce w zakresie wyników osiągniętych w poszczególnych obszarach modelu EFQM przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Średnia ocena jakości zarządzania w poszczególnych obszarach modelu EFQM dla przedsiębiorst z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce



Źródło: opracowanie własne

Najlepszą ocenę na poziomie 504 punktów (średnia liczba punktów dla badanej populacji) uzyskały przedsiębiorstwa z udziałem kapitału niemieckiego w zakresie kluczowych wyników działalności. Osiągnięty wynik punktowy dla analizowanego kryterium jest jednak trochę niższy niż wymagana liczba punktów (co najmniej 550), którą trzeba zdobyć, aby znaleźć się w gronie finalistów Europejskiej Nagrody Jakości. Można jednak stwierdzić, że średnie wyniki punktowe osiągnięte przez badaną populację w ramach sześciu najwyżej ocenionych kryteriów modelu EFQM są zbliżone do wymaganej liczby punktów potrzebnych do zdobycia tej nagrody. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa osiągają dobre rezultaty nie tylko w zakresie kluczowych wyników działalności, ale także przywództwa, sterowania procesami, formułowania polityki i strategii, współpracy z klientami oraz zarządzania zasobami wewnętrznymi.

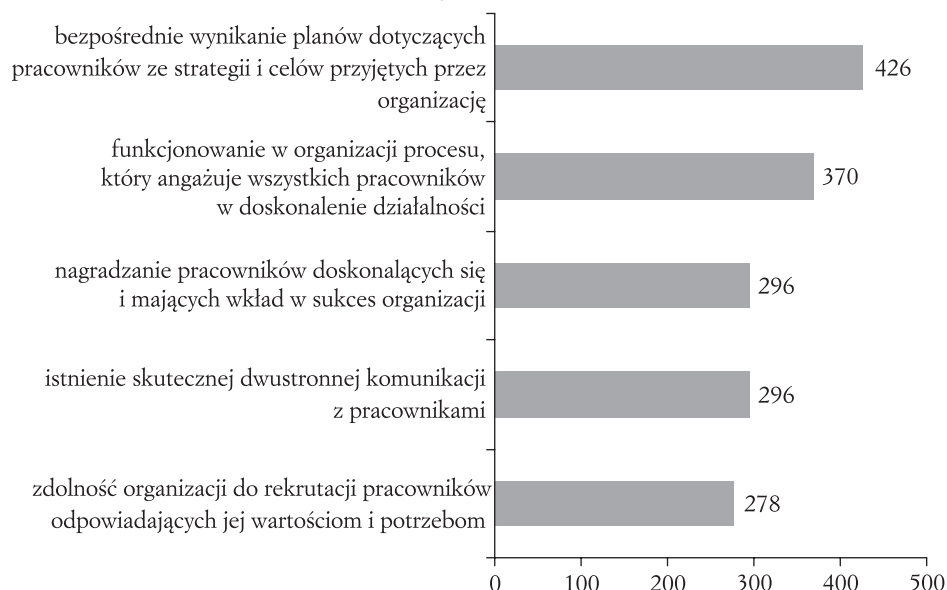
Natomiast zdecydowanie najsłabiej ocenionym obszarem w ramach modelu EFQM są działania w zakresie pracowników. Kryterium „Pracownicy” występuje dwukrotnie

w modelu, ponieważ zasób ten z jednej strony jest istotnym elementem potencjału firmy, którym należy odpowiednio zarządzać, z drugiej natomiast postawa i wydajność pracowników składają się na całość wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa. W związku z tym wyróżniono kryterium „Pracownicy 1” oraz „Pracownicy 2”.

Na przedostatnim miejscu wśród kryteriów modelu EFQM oceniono działalność badanych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania personelem (średni wynik punktowy dla badanej populacji wynosi 333). Kryterium to, nazwane w badaniu „Pracownicy 1”, określa rolę i miejsce pracowników w organizacji jako istotnego elementu potencjału firmy. Uzyskany niski poziom punktowy może świadczyć o tym, że jakość zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanych organizacjach nie jest zadowalająca.

Wzorem w tym obszarze są organizacje, które zarządzają, rozwijają i wyzwają pełen potencjał swoich pracowników na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej organizacji. Uzyskany wynik oznacza natomiast, że badane w ograniczonym zakresie angażują pracowników do działania i przekazują im uprawnienia. Wynik ten świadczy również o tym, że analizowane przedsiębiorstwa nie rozpoczęły działań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Efektem tego stanu jest prawdopodobnie nieodpowiednia komunikacja z pracownikami, niedostosowane wynagrodzenie, mało skuteczna motywacja do pracy oraz nisko zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa. Szczegółową ocenę poszczególnych kryteriów badanego obszaru przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2. Ocena działań badanych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Pracownicy 1)



Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionej szczegółowej oceny działań badanych przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że organizacje te najlepiej radzą sobie z dostosowywaniem planów dotyczących zasobów ludzkich do przyjętej polityki i strategii działania (średni wynik punktowy badanej populacji wynosi 426). Oznacza to, że istnieją pewne dowody na istnienie polityki i strategii oraz planów dotyczących zasobów ludzkich. Może to świadczyć także o tym, że zarządza się rekrutacją pracowników oraz rozwojem ich kariery zawodowej, lecz tylko doraźnie. Sporadycznie też wykorzystuje się innowacyjne techniki organizacyjne do usprawniania pracy na poszczególnych stanowiskach oraz w pracy zespołowej.

Gorszą ocenę – na poziomie tylko 370 punktów – otrzymały przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim za angażowanie pracowników w doskonalenie działalności. Z tego wynika, że w analizowanych organizacjach rzadko i w niewystarczającym stopniu przekazuje się uprawnienia umożliwiające pracownikom samodzielne podejmowanie decyzji. Przedsiębiorstwa te nie tworzą także odpowiednich możliwości, które mogłyby pobudzać zaangażowanie pracowników i wspierać ich zachowania innowacyjne i kreatywne.

Analiza pozostałych kryteriów obszaru dotyczącego zarządzania potencjałem ludzkim wskazuje, że oceniono je na podobnym niskim poziomie wynoszącym poniżej 300 punktów. Taka ocena świadczy o znaczących niedociągnięciach w analizowanych przedsiębiorstwach szczególnie w zakresie stosunków z pracownikami. Okazuje się bowiem, że omawiane organizacje nie dbają w należyty sposób o swoich pracowników, co wyraża się m.in. w niedostosowaniu zasad wynagradzania pracowników do polityki i strategii przedsiębiorstwa, w nieprzemysłanych przesunięciach w zatrudnieniu oraz zwolnieniach z pracy, a także w niedopasowaniu innych warunków zatrudnienia.

Oznacza to również, że osiągnięcia i zasługi pracowników nie są odpowiednio doceniane i nagradzane. Świadczy o tym niska ocena na poziomie 296 punktów, oznaczająca, że w omawianym obszarze do tej pory niewiele się działo.

Taki sam, niski średni wynik punktowy – 296 – otrzymały badane przedsiębiorstwa w obszarze dwustronnej komunikacji z pracownikami. W ocenianych przedsiębiorstwach pracownicy nie mogą się w związku z tym zgodzić ze stwierdzeniem, że są dobrze poinformowani i że przedsiębiorstwo liczy się z ich opinią.

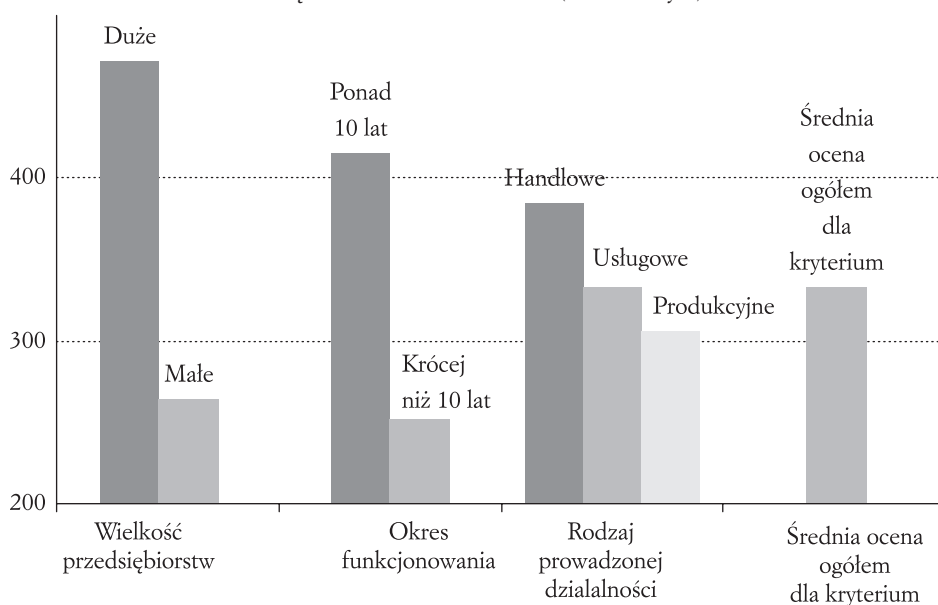
Najslabszą ocenę przyznano za zdolność przedsiębiorstw do rekrutacji pracowników odpowiadających ich wartościom i potrzebom. Wynik punktowy na poziomie tylko 278 punktów oznacza słabe identyfikowanie, klasyfikowanie i dostosowywanie wiedzy i kompetencji pracowników do potrzeb organizacji, a także niewystarczający rozwój pracowników i nieodpowiednie dostosowanie celów indywidualnych i zespołowych do celów organizacyjnych.

Analizując wyniki uzyskane przez omawiane przedsiębiorstwa w obszarze „Pracownicy 1”, należy też stwierdzić, że zdecydowanie lepiej w tej ocenie wypadły przedsię-

biorstwa doświadczone, funkcjonujące dłużej niż 10 lat (średnia ocena na poziomie 408 punktów) oraz przedsiębiorstwa większe, zatrudniające ponad 250 pracowników (417 punktów). Taki stan rzeczy jest zapewne konsekwencją lepszego zorganizowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach większych i bardziej doświadczonych, gdzie istnieje większa świadomość wpływu zasobów ludzkich na wymierne efekty finansowe i rynkowe badanych firm.

Uzyskana ocena kontrastuje dość znacznie z wynikami przedsiębiorstw „młodszych”, które otrzymały w analizowanym obszarze jedynie 252 punkty. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa dopiero z czasem nabierają odpowiednich umiejętności i kompetencji w zarządzaniu, także w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Trochę lepiej na tle badanej populacji firm oceniono przedsiębiorstwa handlowe, które średnio otrzymały 385 punktów, w porównaniu z przedsiębiorstwami usługowymi (333 punktów) oraz produkcyjnymi (306 punktów). Różnice punktowe pomiędzy przedsiębiorstwami najlepiej i najgorzej ocenianymi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Przedsiębiorstwa o najwyższej i najniższej liczbie punktów uzyskanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Pracownicy 1)



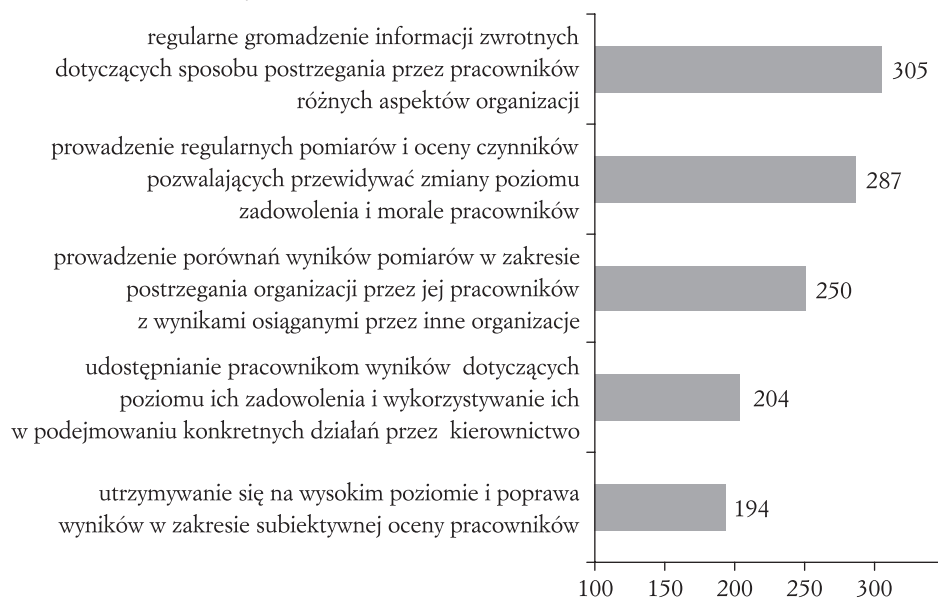
Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badanie obejmowało także ocenę przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim w postrzeganiu ich przez pracowników. Tym razem analiza poruszała kwestie dokonywania przez respondentów wszechstronnych pomiarów związanych z pracowni-

kami oraz relacji z nimi. Obszar ten został nazwany „Pracownicy 2” i dotyczył poziomu zadowolenia pracowników.

Przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim w Wielkopolsce uzyskały w tej kategorii najsłabszą ocenę spośród analizowanych obszarów – średnia punktów ogółem wynosi zaledwie 248. Osiągnięty wynik oznacza, że w tej dziedzinie niewiele się do tej pory działo i mimo iż pojawiło się kilka dobrych pomysłów, to ich realizacja nie wyszła jeszcze poza sferę „dobrych chęci”. Ocena dotyczy także poziomu zadowolenia pracowników badanych organizacji oraz tendencji w tym zakresie. Niska ocena ogólna świadczy o braku zadowolenia pracowników z pracy. Oznacza to także, że w analizowanych przedsiębiorstwach wyniki badań dotyczące zadowolenia pracowników nie są im udostępniane, jak również nie podejmuje się konkretnych działań w celu poprawy w tym zakresie. Szczegółową analizę przedsiębiorstw pod kątem postrzegania ich roli przez pracowników przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4. średnia ocena dla badanych przedsiębiorstw (w kryterium syntetycznym Pracownicy 2)



Źródło: opracowanie własne

Największą średnią liczbę punktów wśród kryteriów obszaru „Pracownicy 2” – 305 – przyznano badanym przedsiębiorstwom w zakresie regularnego gromadzenia informacji zwrotnych dotyczących sposobu postrzegania przez pracowników różnych aspektów organizacji. Ten poziom punktowy oznacza, że przedsiębiorstwa nie zgromadziły

dotychczas odpowiednich informacji zwrotnych od pracowników oraz nie ustaliły, jakie mierniki byłyby w tym zakresie najodpowiedniejsze.

Na jeszcze niższym poziomie (287 punktów) oceniono prowadzenie regularnych pomiarów i ocen czynników pozwalających przewidywać zmiany poziomu zadowolenia i morale pracowników. Ocena ta świadczy o tym, że w badanych przedsiębiorstwach nie są prowadzone regularne pomiary i oceny czynników wpływających na postawy pracowników i w związku z tym nie podejmowane są żadne działania, które można by przeprowadzić na podstawie uzyskanych wyników.

Również na bardzo niskim poziomie (średnio 250 punktów) oceniono badane przedsiębiorstwa w zakresie prowadzenia porównań wyników pomiarów postrzegania organizacji przez jej pracowników z wynikami osiąganymi przez inne organizacje. Tak słaby wynik oznacza, że nie porównuje się tego typu informacji w analizowanych przedsiębiorstwach i do tej pory nie rozpoczęto działań w tym obszarze.

Niską średnią ocenę na poziomie tylko 204 punktów otrzymały działania organizacji, jeśli chodzi o udostępnianie pracownikom wyników dotyczących poziomu ich zadowolenia i wykorzystania ich w podejmowaniu konkretnych działań przez kierownictwo. Taka ocena świadczy o tym, że w analizowanych przedsiębiorstwach nie rozpoczęto jeszcze działań w tej kwestii.

Najgorzej w ramach obszaru „Pracownicy 2” oceniono działania firm w zakresie poprawy postrzegania przez pracowników własnej organizacji (średni wynik – 194 punkty). Jest to jednocześnie najgorszy wynik spośród wszystkich dziewięciu analizowanych kryteriów modelu EFQM. Na tej podstawie można stwierdzić, że subiektywna ocena pracowników utrzymuje się na niskim poziomie.

Uwagi końcowe

Wyniki uzyskane w toku badań, świadczące o tym, że badana populacja przedsiębiorstw najmniej uwagi przywiązuje do relacji z pracownikami i ze społeczeństwem, są dość zaskakujące, gdyż coraz większego znaczenia we współczesnym zarządzaniu nabiera umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi oraz kształtowania odpowiednich relacji z otoczeniem, w tym ze społecznością lokalną.

Możliwe jednak, że taki stan rzeczy jest konsekwencją motywów, które przesądziły o podjęciu przez badane organizacje inwestycji w Polsce. Według wskazań najważniejszymi czynnikami wpływającymi na rozpoczęcie działalności w Polsce był interesujący rynek zbytu (62%), niskie koszty pracy (26%) oraz dostępność szczególnie wykwalifikowanych pracowników (14%). Dlatego też przedsiębiorstwa reprezentujące obcy kapitał, które wybierają pomiędzy różnymi konkurencyjnymi lokalizacjami dla swoich inwestycji, akceptując przy tym pewien poziom ryzyka inwestycyjnego, zwracają przede wszystkim

uwagę na wyniki działalności operacyjnej, procesy, politykę i strategię. Dlatego też koncentracja badanych firm na czynnikach rynkowych i kosztowych powoduje, że nie przywiązują one najwyższej wagi do zasobów ludzkich. Ze względu na różnice płac pomiędzy Polską a Niemcami firmy te mogą zaoferować swoim pracownikom wyższe stawki wynagrodzeń niż ich średni poziom na rynku polskim i uznać, że będzie to wystarczającym czynnikiem wpływającym na poziom zadowolenia, motywacji i zaangażowania.

Współczesne tendencje w zarządzaniu, które powodują umiędzynarodowienie rynków, przyspieszenie działania, nietrwałość, niepewność oraz konieczności dokonywania niejednokrotnie szybkich zmian, także wpływają na zachowania firm poddanych analizie. Dlatego niższy poziom spełnienia kryteriów modelu EFQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz relacji ze społeczeństwem przez badaną populację firm może wynikać także z przyjmowania przez te podmioty krótszej perspektywy działania. Dlatego przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim nie są szczególnie zainteresowane budowaniem długotrwałych związków ze społecznością lokalną i dbaniem o zasoby ludzkie, ponieważ możliwa, nieoczekiwana zmiana warunków prowadzenia działalności gospodarczej w tej części świata może spowodować konieczność zmiany lokalizacji działania.

Model EFQM, który był podstawą oceny jakości zarządzania w przedsiębiorstwach niemieckich, został stworzony z myślą o doskonaleniu organizacji europejskich, by mogły one sprostać konkurencji ze strony firm amerykańskich i japońskich. Model ten jest strukturą dla systemu zarządzania organizacją, a jednocześnie może służyć jako narzędzie samooceny.

W badaniach posłużono się metodą kwestionariuszową, która zalecana jest szczególnie dla przedsiębiorstw, które „stawiają pierwsze kroki” z modelem EFQM. Dlatego jedną z istotniejszych przesłanek przy wyborze metody badawczej było to, że analizowane przedsiębiorstwa nie stosowały wcześniej tego narzędzia do samooceny i doskonalenia działania. Kwestionariusz daje poza tym możliwość operowania łatwą, czterostopniową skalą ocen, co miało istotne znaczenie przy badaniu całej populacji przedsiębiorstw.

Metoda ta nie jest jednak pozbawiona wad. Przede wszystkim informacje zbierane w ten sposób informują o tym, co pracownicy myślą na temat działalności przedsiębiorstwa, w którym pracują, lecz nie „mówią”, dlaczego tak myślą. Dodatkowo pytania sformułowane w kwestionariuszu poruszają czasami jednocześnie kilka kwestii, dlatego udzielona odpowiedź, np. „pewien postęp” może dotyczyć zarówno jednej sprawy lub kilku. Jest to jedna z istotniejszych ograniczeń tej metody, która wpływa na brak precyzji w ocenie, co może powodować błędy interpretacyjne.

Model EFQM jest uproszczonym obrazem organizacji, który pozwala kierownictwu szerzej spojrzeć na „własny teren”, a dla pracowników może być szczegółową mapą, którą mogą się kierować w dążeniu do celu. Model stanowi więc ogólną, uniwersalną

strukturę kryteriów i mimo iż każda organizacja jest wyjątkowa, może być szeroko stosowany do każdej organizacji lub jej części.

Literatura

Buchacz T. (2005), *Zastosowanie modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, „Problemy Jakości”. *Die Grundkonzepte der Excellence, Nationale Partnerorganisation DGQ-DEC*, 1999-2003, EFQM.

Europejska Organizacja ds. Zarządzania Jakością (1993), *Kompleksowe zarządzanie jakością – model europejski dla samooceny*, Eindhoven.

Gorynia M., red. (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

(2003), *Model Doskonałości EFQM*, broszura informacyjna, NPO Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa.

(2003), *Ocena doskonałości. Praktyczne wskazówki dotyczące samooceny*, broszura informacyjna, NPO Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa.

Anna Piekarczyk – doktor, adiunkt w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu oraz starszy konsultant w firmie doradczej Umano Solutions. Zainteresowania badawcze i naukowe dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi oraz współczesnych koncepcji zarządzania, a w szczególności zarządzania całościowego. Od kilku lat współpracuje z Europejską Wyższą Szkołą Ekonomiczną w Berlinie (ESC-P-EAP Europäische Wirtschaftshochschule), m.in. prowadząc wykłady gościnne oraz projekty badawcze. Autorka i współautorka licznych publikacji naukowych dotyczących współczesnych koncepcji zarządzania. Realizowała projekty szkoleniowe i doradcze dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, a także w zakresie kształtowania i doskonalenia kultury organizacyjnej oraz struktur organizacyjnych.