

STARTING BASES AND FOLLOW UP CONTRIBUTIONS OF E.F.Q.M. ADOPTION IN THE ENTERPRISE

VÝCHODISKA A NÁSLEDNÉ PŘÍNOSY PŘIJETÍ E.F.Q.M. V PODNIKU

Ivana Příbylová

Anotace

Príspevok pojednáva o problematice a prínosech modelu E.F.Q.M, ktorý je založen na podstate vlastného sebehodnocení organizace. Model v sobě zahrnuje veškerá hlediska vedoucí k trvalému zlepšování a dosahování lepších výsledků organizace v podnikání, uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců, společnosti a všech zainteresovaných stran.

Summary

The article deals with problems and contributions principles of E.F.Q.M model. The model come from self-rating of the organisation and covers all aspects leading to permanent improvement and reaching better organisation results in business, meeting the needs of customers, employees, company and other engaged subjects.

Klíčová slova

E.F.Q.M., ISO 9000:2000, výkonnost, organizace

Key words

E.F.Q.M., ISO 9000:2000, performance, organisation

Úvod

V současné turbulentní době je kladen velký důraz na kvalitní management ve všech typech organizací. Právě management by měl zajistit vysokou výkonnost na všech úrovních organizace, zejména v souvislosti s blížícím se vstupem České republiky do Evropské unie, který s sebou přinese pro české podnikatelské subjekty zostřující se vysoce konkurenční prostředí. Jedním ze způsobů dosažení vysoké výkonnosti je přijímání ucelených metod měření výkonnosti organizace jako je např. aplikace metod sebehodnocení na základě modelu E.F.Q.M.

Cíl a metodika práce

Príspevok si klade za cíl poukázat na možnost provádění sebehodnocení organizace dle principů modelu E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management dále jen E.F.Q.M.), jako komplexního souhrnu měřítek k hodnocení výkonnosti.

V práci bylo využito analýzy sekundárních zdrojů dat uvedených v seznamu literatury. Zdrojem primárních informací bylo absolvování seminářů České společnosti pro jakost pojednávajících o Evropské a následně i České ceně za jakost, dále pak konzultace s odborníky zabývajícími se problematikou sebehodnocení na základě E.F.Q.M.

Výsledky a diskuse

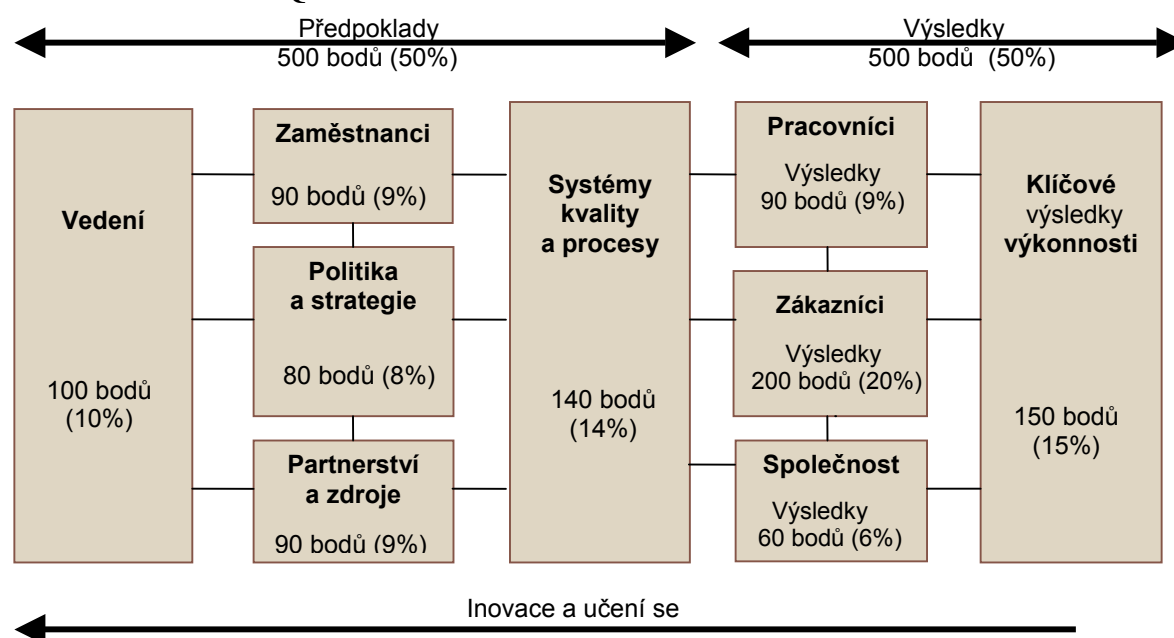
E.F.Q.M. Excellence model poukazuje na to, jak spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a dopad na společnost jsou ovlivňovány vedením organizace, které řídí strategii plánování, řízení lidí, řízení zdrojů, systém jakosti a procesy. Zahrnuje veškerá hlediska vedoucí k trvalému zlepšování a dosahování lepších výsledků organizace, uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců, společnosti a všech zainteresovaných stran.

Samotný model je základem pro Evropskou cenu za kvalitu (dále jen EQA – European Quality Award), na jejíž podstatě je konstruována Česká národní cena za jakost. Postup pro získání EQA je stejný jak pro velké podniky, veřejný sektor i pro malé podniky.

Jako základní metody modelu je využíván „Self-Assessment“ (sebehodnocení) a Benchmarking, přičemž organizace ohodnocuje svoji výkonnost za pomoci bodové škály 1 – 1000 (viz obr. č.1. níže). Model je rozdělen na dvě hlavní sledované skupiny. Skupina „výsledky“, jež se zabývá tím, čeho organizace dosáhla, nebo právě dosahuje a oblast „předpoklady“ popisující způsob, jakým byly tyto výsledky dosaženy (viz. obr.č.1), přičemž každé z devíti kritérií má dle specifičnosti kritéria několik dalších subkritérií pro zjednodušení hodnocení.

Podstatným rysem devíti zmíněných bloků kritérií v modelu je jejich propojenost. Jestliže některý z procesů je klíčový v některém z kritérií „předpoklady“, pak dosažené výsledky vztažené k tomuto procesu by se měly projevit v některém z kritérií „výsledků“.

Obr.č.1. Model E.F.Q.M. Excellence model



E.F.Q.M. je možno přijímat při určité modifikaci ve všech typech organizací. Vhodným východiskem pro přijímání E.F.Q.M. je zavedené dobře fungující ISO 9000:2000. Není však možno tyto pojmy vzájemně ztotožňovat. Cílem ISO je zaručit, že to co bylo dohodnuto se zákazníkem, bude vyřízeno korektně a včas, v souladu se specifickými předpisy. Kdežto cílem přijímání konceptu E.F.Q.M. je zabezpečit dokonalou organizaci práce prostřednictvím neustálého zlepšování dynamiky kritických prvků, strategického přístupu či aktivit na výkonné úrovni. Přes určitou rozdílnost obou přístupů je možno konstatovat, že zavedené ISO 9000:2000 v organizaci tvoří 30% úspěšnosti při zavádění E.F.Q.M.

Přijetí a zavedení sebehodnocení na základě E.F.Q.M. může být prováděno v organizacích jako celcích či v jejich integrálních částech přičemž kvalita výstupů sebehodnocení je přímo úměrná kvalitě vstupů (vstupních dat – informací).

Pro úspěšnost sebehodnocení na základě E.F.Q.M. je též významná volba „správných“ hodnotitelů. Při jejich volbě je důležité myslet na to, že:

- důvěryhodnost osob uvnitř organizace může být různá
- ne každý má schopnost stát se hodnotitelem
- pro poskytování zpětné vazby jsou důležité prezentační schopnosti

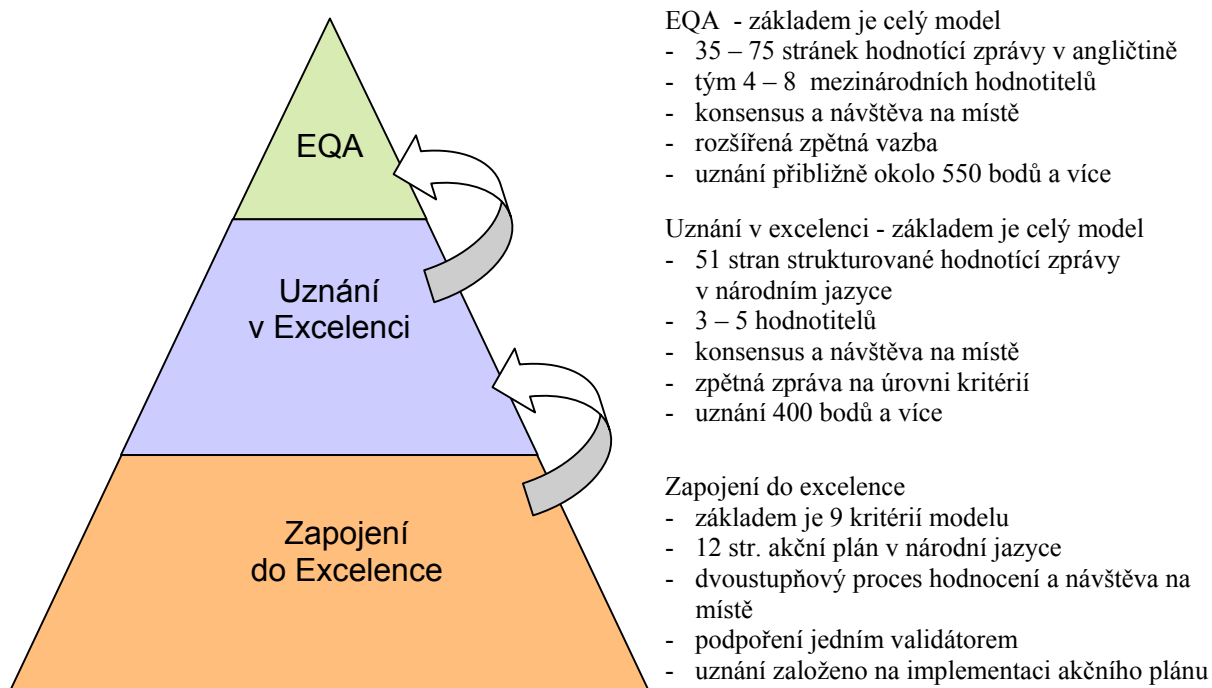
- členy hodnotitelského týmu by měli být především liniový a výkonní manažeři a ne profesionálové zabývající se kvalitou

Princip sebehodnocení na základě E.F.Q.M. spočívá v pravidelném sebehodnocení a opakovaném přezkoumávání systému řízení podle přesně stanoveného postupu kritérií vycházejících z obr.č. 1. – kdy získané výsledky se musí vždy promítnout do akčního plánu pro zlepšování. Plnění tohoto plánu se ostře sleduje a vyhodnocuje. Proces probíhá po klasické spirále PDCA (plan/plánuj – do/realizuj – kontrol/přezkoumávej – act/zaváděj).

Výstupem sebehodnocení dle EFQM je sebehodnotící zpráva, která identifikuje silné stránky a oblasti pro zlepšování, poskytuje strukturovaný na faktech založený přístup k pravidelné identifikaci a hodnocení organizace a k měření pokroku, vzdělává všechny pracovníky na základě koncepce výtečnosti E.F.Q.M. a zároveň je zapojuje do procesu zlepšování, zlepšuje proces plánování a tvorby strategie organizace, umožňuje porovnání s jinými organizacemi za použití kritérií, která jsou v Evropě široce akceptována. Poskytuje příležitost pro ocenění a uznání pokroku a dosahovaných výsledků prostřednictvím interních ocenění a cen a zároveň připravuje organizace před vstupem do soutěže o Evropskou cenu za jakost.

Jak již bylo řečeno, pokud organizace dosáhne v hodnocení dle modelu určité bodové hranice (dle obr.č.1), má příležitost se zapojit do soutěže o Evropskou cenu za jakost a možnost tak získat velice prestižní ocenění uznávané v celé Evropě. Vzhledem k tomu, že přihláška a účast v E.Q.A je poměrně finančně náročná a proces přijetí konceptu E.F.Q.M. není jednorázovým časově nenáročným úkolem organizace, existují tři úrovně excellence (viz obr.2).

Obr.č.2. Stupně Excellence



Přínos přijetí E.F.Q.M. v organizaci lze shrnout do několika následujících bodů:

- vhodný nástroj diagnostiky výkonnosti organizace,
- možnost zapojení se do E.Q.A.
- provádění sebehodnocení založené na datech a faktech, v objektivním hodnocení vzhledem k jednotlivým kritériím modelu,

- cílevědomý a strukturovaný přístup ke zlepšování, hodnocení trendů na základě pravidelného sebehodnocení,
 - pravidelné porovnávání s výkonností jiných organizací (benchmarking),
 - prostředek pro pravidelné přezkoumávání strategií a plánů,
 - příležitost poznat pokrok prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
 - prostředek k podpoře iniciativy a zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování
- ad.
- prostředek k dosažení konzistence příkazů a shody o tom co je potřebné, aby každý v organizaci udělal, a to na koncepční bázi,
 - prostředek sjednocování různých názorů a iniciativ,
 - vzdělávání zaměstnanců pro využití principů a nástrojů TQM,
 - procesy zlepšování tam, kde je to nejvíc efektivní a potřebné,
 - sladění toho, čeho chce organizace dosáhnout se strategií a s postupy k dosažení stanovených cílů,
 - příležitost poznat pokrok prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
 - metodologie použitelná pro všechny úrovně, až po organizaci jako celek
 - příležitost pro podporu spolupráce uvnitř organizace i s jinými organizacemi s podobnou nebo odlišnou povahou,
 - prostředek k podpoře iniciativy a zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování.

Závěr

Sebehodnocení na základě E.F.Q.M. je účinným nástrojem (metodou) pro hodnocení výkonnosti organizace a následného zlepšování. **Samo o sobě však zlepšení nepřinese, to přinesou lidé jeho relevantním použitím.** Sebehodnocení slouží zejména k odhalení rezerv pro dosahování trvalého zlepšování.

Metod sloužících k měření výkonnosti organizace je celá řada, sebehodnocení na základě E.F.Q.M. však poskytuje organizacím něco víc. Jednak příležitost ucházet se o E.Q.A a tak možnost získání prestižního ocenění na evropské úrovni, a zároveň mohou být principy modelu přijímány jako efektivní nástroj řízení organizace.

Literatura

- EFQM HOMEPAGE. *About EFQM* [online 15.7.2003]. Brusel. Dostupné z WWW: <http://www.efqm.org/> Národní cena ČR za jakost, Praha: Sdružení pro cenu České republiky za jakost, 2001, 28 s.
- *Národní cena České republiky za jakost.* [online 13.6.2003] Praha. Dostupné z WWW: http://www.czechmade.cz/cena_menu.html
- Capu - efqm. *Mode Excellence EFQM.* [online 12.6.2003]. Praha. Dostupné z WWW: <http://www.czech-capu.cz>
- FORUM 2003 BARCELONA. *EFQM Forum.* [online 15.12.2003] . Barcelona. Dostupné z WWW: <http://www.efqmforum2003.org/about.php>
- British Association for open Learning. *The Bussines Excellence model (EFQM).* [online 16.7.2003]. Hertfordshire. Dostupné z WWW: <http://www.baol.co.uk/efqm.htm>

Kontaktní adresa:

Ing. Ivana Příbylová, PEF ČZU v Praze, KŘ, Kamýcká 1071, Praha 6 – Suchdol, 16521,
e-mail: pribylova@pef.czu.cz, telefon: +420 2 24382263