

EFQM

– NIEŁATWA DROGA DO DOS



MARCIN KACZMARCZYK

MPWiK Wrocław jest jedną z nielicznych w Polsce firm doskonalących działalność w oparciu o prestiżowy model EFQM. Teraz swoim unikatowym już doświadczeniem chce dzielić się z innymi

MMPWiK Wrocław zostało głównym organizatorem pierwszej od ponad 10 lat w Polsce międzynarodowej konferencji dotyczącej europejskiego modelu zarządzania EFQM „Najlepsi w Europie. Droga do doskonałości”. Wydarzenie przygotowano w połowie maja we wrocławskiej Hali Stulecia.

„Jako firma o znaczeniu strategicznym z punktu widzenia rozwoju Wrocławia dążymy do doskonałości w każdym podejmowanym działaniu i wyzwaniu. To założenie skłania nas do porównywania się z najlepszymi w branży i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które pozwalają nam stale podnosić jakość świadczonych usług i skutecznie zaspokajać potrzeby naszych klientów. Pragniemy dzielić się dobrymi praktykami, a także uczyć od najlepszych” – napisał w zaproszeniu na konferencję Witold Ziomek, prezes zarządu MPWiK S.A.

Wrocławska spółka chciała, by w Centrum Konferencyjnym prelegenci i goście rozmawiali m.in. o doskonaleniu jakości zarządzania z wykorzystaniem modelu EFQM, cyfrowej transformacji biznesu i współpracy firm z uczelniami. Współorganizatorem konferencji została Europejska Fundacja ds. Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM).

Założycielami fundacji w 1988 r. było 14 europejskich firm – wśród nich np. Electrolux, Fiat, Nestlé, Renault i Volkswagen. Ich celem było stworzenie platformy doskonalenia i rozwoju



▶ EFQM wskazuje, jak zarządzać organizacją, aby ta odnosiła długotrwały sukces – mówi **Piotr Stomianny**, dyrektor finansowy i dyrektor IT w MPWiK Wrocław

konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw oraz promowanie doskonałości w oparciu o coroczny europejski konkurs.

ZBIÓR NAJLEPSZYCH PRAKTYK

Powstał też nowy model zarządzania – jego twórcy nie chcą, by nazywać go normą.

– Każda norma zawiera zestaw wymagań i organizacja, chcąc ją zastosować, musi je spełnić. Potwierdza to audyt. Natomiast EFQM jest pewnym modelem zarządzania, który nie zawiera wymagań, nie jest obligatoryjny. To zbiór dobrych praktyk tych

KONAŁOŚCI

organizacji, które go stosują i o których mówimy, że są to najlepsze organizacje w Europie – tłumaczy Tadeusz Buchacz, wieloletni asesor i ambasador EFQM, ekspert współpracujący z Krajową Organizacją Partnerską EFQM w Polsce.

W sumie więc hasło EFQM ma kilka wymiarów.

– To z jednej strony model, z drugiej społeczność użytkowników EFQM – 50 tys. organizacji na świecie, w Polsce kilkadziesiąt. To również nagroda doskonałości EFQM oraz sama fundacja, która jest właścicielem modelu i to wszystko koordynuje oraz rozwija – mówi Tadeusz Buchacz.

Jedynym partnerem Fundacji EFQM jest Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przeprowadza m.in. oceny organizacji pod kątem wdrażania modelu oraz szkolenia, przyznaje stosowne nagrody, jest również sponsorem polskiej wersji językowej modelu.

– Rozpoczęliśmy współpracę z Fundacją EFQM w 2016 roku, ponieważ jest to bardzo interesujące narzędzie zarządzania, poza tym w Polsce niestety niewystarczająco znane – mówi Arkadiusz Wierzbic, wiceprezes Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Z jego nieformalnych badań świadomości EFQM wśród studentów MBA Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wynika, że tylko około 3–5 proc. z nich cokolwiek słyszało o tym modelu zarządzania.

– Uważają przy tym, że ten model jest trudny we wdrożeniu i przeznaczony wyłącznie do dużych organizacji – dodaje Arkadiusz Wierzbic.

DLA KAŻDEJ ORGANIZACJI

Rzeczywistość wygląda inaczej. Model EFQM pasuje do każdego typu organizacji, która jest nastawiona na długotrwałą działalność.

To pochodna faktu, że organizacje, które sięgają po model EFQM, muszą się zastanowić, które z jego dobrych praktyk jej pasują. Zapisano go na 35 stronach. U podstaw leży osiem podstawowych zasad, które definiują doskonałość i wyznaczają kierunek dla organizacji pragnących doskonalić się z wykorzystaniem modelu EFQM. Zbiory dobrych praktyk zapisano w podziale na różne ob-



EFQM to zbiór dobrych praktyk tych organizacji, które go stosują i o których mówimy, że są to najlepsze organizacje w Europie

TADEUSZ BUCHACZ

wieloletni asesor i ambasador EFQM

szyzary aktywności organizacji, zwane kryteriami.

– Model jest bardzo szeroki. Wskazuje, w jaki sposób zarządzać organizacją, aby ta odnosiła długotrwały sukces – mówi Piotr Słomianny, dyrektor finansowy i dyrektor IT w MPWiK Wrocław.

Istotnym elementem wdrażania modelu EFQM są regularnie dokonywane przez firmę lub zewnętrznych asesorów



▶ European Foundation for Quality Management – Europejska Fundacja ds. Zarządzania Jakością

oceny jakości systemu zarządzania, które mają odpowiedzieć, jak bardzo praktyki przez nią stosowane różnią się od tych wybieranych przez najlepszych, oraz dają punktowy wynik poziomu dojrzałości organizacji.

MPWiK zostało członkiem społeczności EFQM w 2014 roku.

– Przekonało nas to, że model stosują najlepsze europejskie firmy – mówi Aleksandra Siwulska-Filar, pełnomocnik prezesa zarządu ds. doskonalenia organizacji w MPWiK S.A.

Wdrożenie rozpoczęto w firmie od szkolenia kilkunastu tzw. liderów EFQM przez doświadczonego zewnętrznego konsultanta.

MPWiK dokonuje regularnych ocen jakości systemu zarządzania. Od 2014 roku przeprowadzono dwie zewnętrzne oceny, w tym jedną prowadzoną przez zespół międzynarodowych asesorów, oraz trzy wewnętrzne samooceny. Zewnętrzne oceny organizacji pozwalają zdobyć wyróżnienia i nagrody w odniesieniu do posiadanego poziomu jakości systemu zarządzania.

Na podstawie każdej z samoocen wskazano mocne obszary działalności firmy oraz te, które wymagają doskonalenia. Dla tych ostatnich przygotowywane są projekty doskonalące.

– Każdy z projektów prowadzony jest przez project managera będącego również liderem doskonałości – dodaje Aleksandra Siwulska-Filar.

Projekty realizowano po to, by firma była lepiej zarządzana, pracownicy lepiej się w niej czuli oraz by uzyskiwać lepsze wyniki w kolejnych samoocenach. **F**

MARCIN KACZMARCZYK