

Małgorzata Wiśniewska*

Modele doskonałości. Korzyści i ograniczenia

Wstęp

Koncepcja Total Quality Management (TQM), czyli kompleksowego zarządzania jakością, wypracowana na przestrzeni lat przez klasyków tej dziedziny, między innymi takich jak: W.E. Deming, J. Juran, Ph. Crosby, A.V. Feigenbaum czy J. Oakland, stała się z czasem przyczynkiem do stworzenia tzw. modeli doskonałości. Genezą ich powstania był fakt, iż teorie i zasady stanowiące trzon TQM były prezentowane przez poszczególnych ich autorów w formie deskryptywnej, mało sparametryzowanej. Trudno było na ich podstawie ocenić, czy i w jakim stopniu w danej organizacji wspomniana koncepcja została już wdrożona w praktyce. Lukę tę wypełniają różne modele doskonałości oraz tworzone na ich podstawie programy nagród jakości i/lub doskonałości o różnym zasięgu oddziaływania – kontynentalnym, międzynarodowym, krajowym, a nawet regionalnym. Modele te, będące przedmiotem niniejszego artykułu, oparte na skategoryzowanych wymaganiach, wspomagane odpowiednią skalą punktową, dają dużo większe możliwości oszacowania poziomu zaangażowania organizacji we wdrażanie TQM.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań obrazujących skalę zainteresowania modelami doskonałości przez organizacje, w świecie, w Europie i w Polsce. Dodatkowym celem jest wykazanie korzyści i ograniczeń towarzyszących funkcjonowaniu i stosowaniu tych modeli. W pracy, dla zarysowania problemu, wykorzystano analizę literatury przedmiotu, analizę źródeł wtórnych, wyniki badań własnych oraz analizę wyników badań innych autorów. Zastosowano także metodę wywiadu bezpośredniego oraz wywiadu prowadzonego drogą mailową z przedstawicielami d.s. jakości.

* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Zakład Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, wis@wzr.pl

1. Modele doskonałości i ich użytkownicy

Z punktu widzenia nauk ekonomicznych model to pewien wzorzec rzeczywistości możliwej i od nas zależnej. To układ możliwie mało skomplikowany, tworzący pewną całość, o własnej prawidłowości i własnej strukturze wewnętrznej. To wzorzec służący nie tylko ocenie rzeczywistości, lecz także tego, co należy ulepszyć i jak to ukierunkować na przyszłość [Sławińska, Witczak, 2008, s. 155-156]. Nie bez powodu zatem modele, jako zjawisko i jako wzorzec oceny, trwale zaistniały w naukach o zarządzaniu, w tym w zarządzaniu jakością, dając menedżerowi możliwość oceny, a następnie poprawy jakości i obszarów funkcjonowania danej organizacji. Jak twierdzą Flynn i Saladin oraz inni badacze, pojawiła się potrzeba tworzenia pewnych metod, podejść, które pozwoliłyby organizacji ocenić, w jaki sposób spełnia ona oczekiwania zainteresowanych jej działaniem stron i w jakich obszarach z tego zobowiązania się nie wywiązuje. Podejścia tego typu określono mianem modeli doskonałości. Według wspomnianych autorów, pod ich pojęciem zrozumiemy zbiór zasad jakości i różnych instrumentów jakości, takich jak metody i narzędzia zarządzania jakością, które służą do pomiaru stopnia, w jakim dana organizacja spełnia wymagania kluczowych interesariuszy (Flynn, Saladin, 2001, s. 339-366; Kanji, 2002, s. 715-728). Wszystkie te modele czerpią z dorobku TQM, stanowiąc swoistą, sparametryzowaną ramę dla tej szeroko pojętej filozofii zarządzania jakością. Ich stosowanie ma sprzyjać budowie organizacji doskonałej, elastycznej, otwartej na zmieniające się potrzeby, uczącej się, innowacyjnej i kreatywnej. Jak twierdzi K. Lisiecka, organizacja doskonała to podmiot, który nieustannie poszerza swoje umiejętności, umie je spożytkować w celu sprostania rodzącym się wyzwaniom po to, by być zdolnym do identyfikacji szans i możliwości ich wykorzystania w przyszłości [Lisiecka, 2006, s. 301].

Modele takie są zestawem wytycznych i mogą być wykorzystane jako wzorzec do przeprowadzania oceny wewnętrznej, zwanej samooceną (Grigoroudis, Siskos, 2010, s. 58), jak i oceny zewnętrznej opartej na benchmarkingu [Bovaird, Löffler, 2009, s. 173], będącym procesem porównywania i pomiaru własnej organizacji względem innych organizacji, w celu uzyskania informacji pozwalających na lepsze funkcjonowanie na rynku [Elliott, Henderson, 2001, s. 1-2].

Badania wykazują, co potwierdza idea modeli, że ich użytkownikami są różne organizacje, niezależnie od wielkości, formy własności, prowa-

działalności czy zasięgu działania. Są to podmioty ukierunkowane na doskonalenie siebie, swoich procesów i swojego otoczenia.

2. Stosowanie modeli doskonałości na podstawie wyników badań

Do najpopularniejszych, najczytelniejszych, ze względu na ich zasięg i strukturę zalicza się modele doskonałości wpisane w programy nagród jakości/doskonałości. Na całym świecie obserwuje się bardzo duże zainteresowanie aplikowaniem do tego typu programów [Santos-Vijande, Alvarez-Gonzalez, 2007, s. 20-41], nie tylko z powodów wizerunkowych czy prestiżowych. Spośród bardzo wielu nagród jakości przyznawanych na całym świecie, do najbardziej prestiżowych zalicza się niewątpliwie te najstarsze, w tym: Japońską Nagrodę Deminga (Deming Application Prize – DAP), powstałą w 1951 roku, Krajową Nagrodę im. Malcolma Baldrige'a (MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award), opracowaną w 1987 roku w Stanach Zjednoczonych, a w Europie – Europejską Nagrodę Doskonałości (EFQM – Excellence Award), opartą na tzw. modelu EFQM (European Foundation for Quality Management), powołaną do życia w roku 1992, stanowiącą, z kolei podstawę do tworzenia krajowych nagród, np. Polskiej Nagrody Jakości. Ich struktura, zasady, kategorie wyróżniania oraz punktacja (z reguły w obrębie 1000 pkt., tak jak np. w EFQM), są powszechnie znane i dostępne.

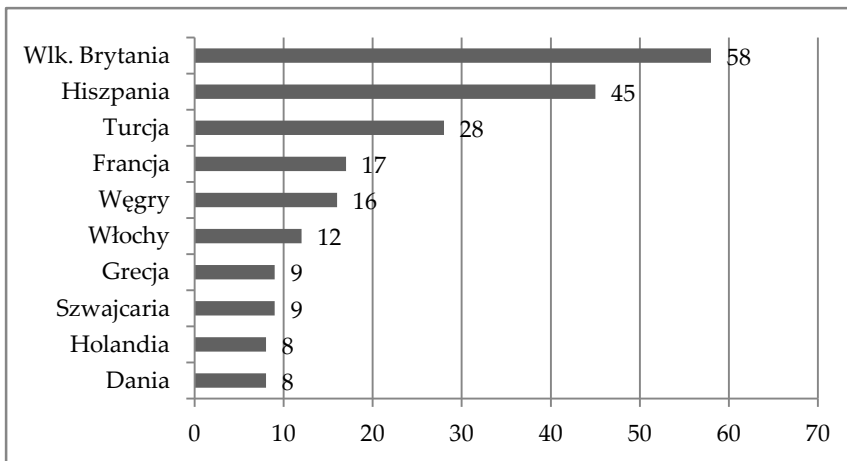
Badania wskazują na istnienie 96 nagród jakości w różnych regionach i krajach świata, przy czym najwięcej z nich opiera się właśnie na modelu EFQM (39), który poza Europą stosują także organizacje w krajach Afryki (np. Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar czy Jordania). Jest też wiele nagród, które czerpią z wzorca modelu MBNQA (17). W dużo mniejszym stopniu nagrody opierają się na modelu DAP (2). Spotyka się także opracowane jako oryginalne, własne rozwiązania, dostosowane do specyfiki kraju i jego potrzeb (18), a także modele mieszane, łączące pomysły różnych podejść (10)¹ [www.nist.gov, dostęp 03.2012]. Badania potwierdzają też, że na całym świecie rośnie systematycznie liczba użytkowników wspomnianych modeli doskonałości. W przypadku modelu EFQM jest ich już ponad 30 tysięcy. Tu najwięcej promowanych organizacji znajduje się wśród podmiotów usługowych (51,6%), podczas gdy w przypadku

¹ W pozostałych 10 przypadkach nagród rodzaj modelu referencyjnego nie był możliwy do ustalenia (brak danych).

MBNQA i DAP zdecydowanie przodują organizacje przemysłowe (odpowiednio 51,6% i 91%) [Heras-Saizarbitiria i inni, 2011, s. 197-218].

Rysunek 1 prezentuje wyniki badań autorki, polegające na przeglądzie ostatniego, dostępnego rejestru dotychczasowych laureatów nagrody EFQM, ilustrujące liczbę nagród przyznanych na najwyższym poziomie tej nagrody, od 1992 do 2011 roku, dla organizacji w poszczególnych krajach (pierwsza „10” krajów). Należy jednak zaznaczyć, iż nie odzwierciedla ona liczby nagrodzonych organizacji, tylko fakt przyznania nagrody. Zdarza się bowiem, że dana instytucja w kolejnych latach uzyskuje nagrody i wyróżnienia na coraz wyższym poziomie. W tabelicy 1 przedstawiono zaś wyniki badań autorki dotyczące sytuacji w 2011 roku, odnoszące się już do liczby organizacji, jakie uzyskały wszystkie możliwe wyróżnienia i nagrody, na różnych ich poziomach. W obu przypadkach czołowe miejsce zajmują organizacje zarejestrowane w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii.

Rysunek 1. Liczba nagród przyznanych w poszczególnych krajach (pierwsza „10”) w latach 1992-2011 („Award Winners”, „Prize Winners”, „Finalists”)



Źródło: Badanie własne na podstawie [www.efqm.org, dostęp 03.2012].

Tablica 1. Nagrodzeni na różnych poziomach w roku 2011 – liczba organizacji w poszczególnych krajach (pierwsza „10”)

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Nagrodzeni finaliści	R4E *****	R4E ****	R4E ***	C2E	Razem
Hiszpania	4	24	76	51	174	329
Wielka Brytania	2	14		5	113	134
Kolumbia					47	47
Turcja	1	5	10	9	8	33
Włochy		3	11	2	14	30
Szwajcaria			1	3	26	30
Niemcy	3	4	4	5	12	28
Węgry		1	3	1	19	24
Francja		4	2	1	16	23
Belgia	1	2	1	1	4	9

Legenda: Nagrodzeni i Finaliści: „Finalists” (≥600 pkt), „Prize Winners” (≥700 pkt), „Award Winners” (≥750 pkt); R4E***** – Recognized for Excellence (≥500pkt), R4E**** – Recognized for Excellence (≥400 pkt), C2E – Committed to Excellence (≥200 pkt)

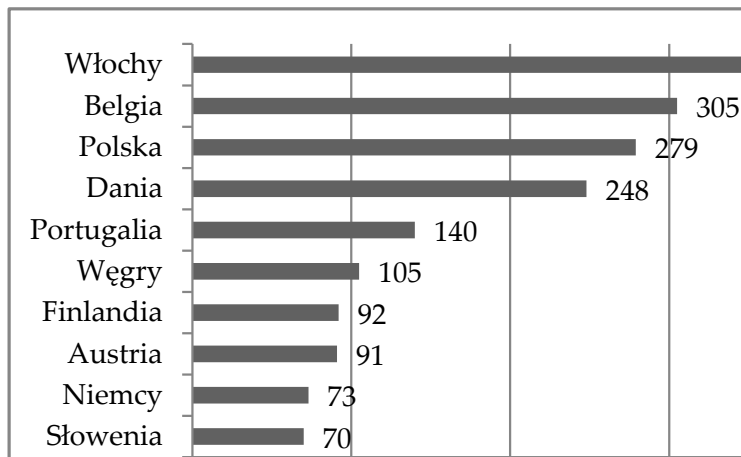
Źródło: Badanie własne na podst. [www.efqm.org, dostęp 03.2012].

W Polsce organizacjami wyróżnionymi do tej pory na najwyższym poziomie są: Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. (2009 – „Prize Winner”, 2007 i 2008 – „Finalist”) oraz Fiat Auto Poland ZK Tychy (2006 – „Finalist”).

Warto jeszcze wspomnieć, że w Europie, na bazie nagrody EFQM, specjalnie na użytek organizacji sektora publicznego, został opracowany też model CAF (Common Assessment Framework – Powszechny Model Oceny). Jest on oficjalnie promowany jako innowacyjne narzędzie na rzecz modernizacji aparatu administracji i usług publicznych w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Zaleca się go do stosowania w urzędach centralnych, lokalnych, o różnym charakterze (np. ministerstwa, urzędy skarbowe, policja, urzędy administracji, urzędy miast, instytucje edukacyjne, placówki pomocy społecznej). Badania prowadzone przez Staes’a i innych potwierdzają, że cieszy się wciąż niesłabnącym zainteresowaniem, także poza krajami Europy. Zarejestrowano już ponad dwa tysiące użytkowników tego modelu, z czego najwięcej we Włoszech, w Belgii, w Polsce i w Danii (por. rysunek 2). Największa liczba wdrożeń przypada na urzędy administracji lokalnej, instytucje ochrony i pomocy społecznej, policję, instytucje edukacyjne i podatkowe [Staes i inni, 2011, s. 16-22]. Na uwagę

zasługuje tu bardzo wysoka pozycja naszego kraju, wynikająca z faktu silnej promocji tego modelu przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji i współfinansowania jego wdrażania przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego PO KL Poddziałanie 5.2.2 „Przygotowanie jednostek samorządu terytorialnego do stosowania Wspólnej Metody Oceny (CAF) w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenie pracowników i pomoc doradczą”.

Rysunek 2. Pierwsza “10” użytkowników modelu CAF w krajach Unii Europejskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Staes i inni, 2011, s. 16-22].

Autorka prowadziła badania dotyczące doświadczeń we wprowadzaniu CAF w Polsce. Tu największy oddźwięk model uzyskał wśród urzędów administracji na różnych jej szczeblach – marszałkowskich, wojewódzkich, miast i gmin. Badania realizowane drogą wywiadu bezpośredniego i internetowego z przedstawicielami do spraw jakości danych urzędów pozwoliły wykazać, że łącznie na 32 urzędy marszałkowskie i wojewódzkie, szesnaście z nich już ten model stosuje (50%), przy czym przeważają tu urzędy wojewódzkie, w których odnotowano 10 wdrożeń (stan na marzec 2012). Badania wskazują też, że model jest stopniowo ceniony wyżej, niż posiadanie certyfikatu ISO 9001, chociaż fakt takiej certyfikacji potwierdza 26 respondentów. Pogłębione badania pozwoliły autorce na zidentyfikowanie liczby użytkowników modelu CAF na wszystkich szczeblach administracji publicznej. Zgodnie ze stanem na grudzień 2011, w Polsce odnotowano 303 użytkowników tego modelu. Wynik ten różni się za-

tem nieco od wyników raportu z roku 2011 przygotowanego przez Staes'a, tym bardziej, że raport grupuje wyniki ilustrujące zaangażowanie różnych instytucji publicznych, nie tylko urzędów administracji.

Warto dodać, że pomimo istniejącego modelu CAF, urzędy w Polsce żywo interesują się funkcjonowaniem w duchu modelu EFQM, ponieważ tylko w wypadku stosowania EFQM możliwe jest aplikowanie o niewątpliwie prestiżową Europejską Nagrodę Doskonałości (EFQM), czego w modelu CAF się nie przewiduje. Przykładem takiej jednostki jest Urząd Miejski w Dzierżoniowie, który w 2011 roku uzyskał status organizacji na poziomie R4E**** (por. wskazanie w tablicy 1). Jak wykazują badania, w styczniu 2012 roku wspomniana instytucja złożyła wniosek o najwyższy poziom nagrody („Award Winner”) i po ocenie znalazła się w gronie 13 organizacji nominowanych do Europejskiej Nagrody Jakości EFQM, oznacza to, że jest pierwszym w Europie urzędem, jaki stara się o ten status.

3. Korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania modeli doskonałości

Należy dodać, że badacze od dawna opisują szereg korzyści wynikających z wdrażania różnych modeli doskonałości. Okazuje się, że użytkownikom modeli udaje się lepiej niż do tej pory zwiększyć jakość swoich produktów, oferowanych usług, powiększyć udział w rynku, poziom zysku, poprawić samodyscyplinę swoich pracowników, a także ogólną konkurencyjność [Hendricks, Singhal, 1997, s. 1258-1274; Talwar, 2011, s. 21-35]. Za uważa się też poprawę w takich obszarach, jak: produktywność, satysfakcja klienta, redukcja poziomu błędów i pomyłek, redukcja kosztów złej jakości, poziom zysku, motywacja do pracy, satysfakcja z pracy, morale, wdrażanie sugestii pracowniczych, wizerunek marki [Heras-Saizarbitoria, 2006, s. 775-794, Heras-Saizarbitoria i inni, 2011, s. 197-218]. Istnieje także grupa badaczy, np. V. Singhal oraz K. B. Hendricks, wskazujących na poprawę indeksu giełdowego i innych wyników ekonomicznych. Wyniki ich pięcioletnich badań prowadzonych wśród 600 laureatów różnych nagród – MBNQA oraz pozostałych, krajowych, lokalnych modeli (rozpoczęte od analizy danych na rok przed uzyskaniem nagrody, zakończone do czterech lat po jej uzyskaniu), wobec innych 600 organizacji, w tym samym czasie, branych pod uwagę jako próba benchmarkingowa i niestosujących takich modeli, potwierdziły różnicę i przewagę organizacji nagradzanych (m.in. zwrot z akcji – różnica 61%, dochód operacyjny – 73%, wartość sprzedaży – 33%,

wartość aktywów – 49%) [www.nist.gov, dostęp 03.2012]. Podobne tendencje potwierdzają badania innych autorów na całym świecie [Lee i inni, 2003, s. 2003-2020; Uyar, 2008, s. 25-36; Mehrmanesh i Taghavi, 2010, s. 2020-2027; Mann, 2011, s. 45-63], niezależnie od modelu, typu organizacji, branży i kraju stosowania.

Aby jednak obiektywnie spojrzeć na omawiane zjawisko, należy także wskazać, że idea modeli doskonałości nie jest wolna od wad. Obserwowana w praktyce, zbytnia gloryfikacja tych narzędzi, szczególnie w przypadku modelu CAF, którym towarzyszy często cykl rozbudowanych szkoleń finansowanych ze środków europejskich, może doprowadzić do „przerostu formy nad treścią”, ponieważ z udziałem w konkursie łączy się niestety spora biurokracja, którą w przypadku urzędów administracji publicznej należy redukować, a nie rozwijać. Arkusze aplikacyjne, wraz z raportem samooceny, liczą często po kilkaset stron, w zależności od wielkości organizacji. Zagrożeniem może być też zbytnie i mało elastyczne przywiązanie do punktacji oceny, która niestety jest za ogólnie zdefiniowana na poziomie danych podkryteriów, co może prowadzić, szczególnie przy małym doświadczeniu oceniającego, do oceny słabo oddającej rzeczywistość. Kolejną kwestią rodzącą wątpliwości jest fakt takiego, a nie innego, przydzielania punktów oraz rang dla różnych kategorii i podkategorii nagród. Różnią się one zresztą pomiędzy poszczególnymi modelami. Samo uczestniczenie w konkursach jest przy tym bardzo kosztowne. W przypadku nagrody EFQM na koszt ten składają się: opłata za zgłoszenie do konkursu, w tym cena broszur opisujących kryteria modelu i zasady jego wdrażania, koszty przeglądu raportu samooceny i arkuszy aplikacyjnych przez asesora EFQM, koszty ich wizyt w organizacji. Ważne są także koszty innych działań, takie jak wizyty benchmarkingowe oraz szkoleń, często zmonopolizowanych. Ponadto, sztywne stosowanie modelu może spowodować pominięcie w strategii zarządzania jakością innych praktyk czy podejść, jakie nie zostały w nim bezpośrednio wskazane. Naraża to zatem organizację na brak elastyczności i kreatywności. Dyskusyjny jest też fakt, że modele te w większym stopniu skupiają się bardziej na długotrwałej strategii rozwoju, aniżeli na tym, co dana organizacja chce osiągnąć, w najbliższej przyszłości i na bieżąco. Może to powodować, że małe organizacje, w których istotne znaczenie odgrywa raczej perspektywa krótkoterminowa, mogą być oceniane w tym względzie surowiej. Bardzo ważnym dla danej organizacji elementem towarzyszącym zjawisku modeli doskonałości i związanych

z nim nagród jest ich wartość promocyjna. Z tym także jednak wiąże się pewne ograniczenie, jakim jest postrzeganie przez klientów wizerunku danej firmy, instytucji w kontekście uzyskanych przez nią wyróżnień odnoszących się do sposobu zarządzania, co można określić mianem „syndromu certyfikatu”. Klient może odnieść wrażenie, że nagroda ta jest gwarancją jakości produktu, podobnie jak dzieje się to w przypadku mylnego interpretowania przez przeciętnych klientów informacji o posiadaniu przez dany podmiot certyfikatu ISO 9001. Dodatkową kwestią jest fakt, iż o nagradzaniu przedsiębiorstw, instytucji decydują sędziowie, różne grupy zawodowych asesorów, a tymczasem to klienci, petenci decydują ostatecznie o sukcesie organizacji. Innym, rzadko poruszonym aspektem, jest zagrożenie niezdrową elitarnością. Nie chodzi bynajmniej o krytykowanie faktu przynależenia organizacji do grupy użytkowników modelu, jak to się dzieje w przypadku EFQM i CAF, opartych zresztą na zasadzie partnerstwa. Fakt taki ma silne działanie aktywizujące, pozwala bowiem na wymianę wiedzy, sposobów rozwiązań, daje wiele szans rozwoju, porównania własnych osiągnięć, pozwala uczyć się na błędach innych, co jest bardzo cenne, tak z punktu widzenia organizacji, jak i indywidualnego pracownika. Chodzi o kreowanie wspomnianej monopolizacji w zakresie usług szkoleniowych, doradczych, o selekcję i wręcz zawodowość oraz możliwą rutynę asesorów i zasady ich szkolenia, o stosunkowo wysokie koszty podstawowych materiałów informacyjnych, np. w przypadku nagrody EFQM. Ważne jest też zbyt sztuczne napędzanie potrzeby ciągłej, nieustającej oceny, porównywania wszystkiego i z wszystkimi, rozszerzanych na inne obszary organizacji i jej pracowników. Mamy bowiem coraz częściej do czynienia z programami dodatkowymi, obok właściwego, np. na przywódcę roku, asesora roku, pełnomocnika roku, zdającymi się wyłącznie nakręcać pewną koniunkturę, nie zaś wpływać bezpośrednio na jakość samej organizacji. Ich nadmiar może zagubić sens, dla którego same modele zostały wprowadzone. Wszystko to oznacza, że, tak jak w przypadku wdrażania każdej strategii, każdego programu pro jakościowego, należy sobie zadać pytanie: *Jaka będzie wymierna z tego korzyść dla mojej organizacji i dla mojego klienta?* Jeżeli nie umiemy na nie odpowiedzieć, ich zastosowanie może dany podmiot narazić na straty, teraz lub w przyszłości. Nie zmienia to jednak faktu, iż funkcjonowanie w duchu modeli doskonałości stanowi dużą szansę dla każdego podmiotu.

Zakończenie

Przedstawiony problem i zjawisko dotyczące opracowania i stosowania przez różne organizacje tzw. modeli doskonałości ma niewątpliwie zakres globalny i powszechny. Świadczy o tym zarówno skala możliwości stworzonych na szczeblu ponadkrajowym, jak i fakt istnienia różnych inicjatyw o charakterze krajowym i lokalnym, czego dowodem są np. nagrody stanowe w Stanach Zjednoczonych czy nagrody przyznawane w Polsce, na poziomie poszczególnych województw. Bogata literatura tematu dostarcza bardzo wielu dowodów skuteczności i użyteczności modeli w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw i innych instytucji. Podkreśla się rolę tych modeli w poprawie funkcjonowania wielu obszarów w organizacji, wielu procesów, działań i relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi. Istnieją dowody wpływu stosowania modeli na poprawę wskaźników ekonomicznych, niezależnie od podmiotów, jakie je stosują i od wyboru modelu referencyjnego. Rolę modeli potwierdza także rosnące zainteresowanie wśród różnych instytucji i firm.

Jak wykazano, ze stosowaniem modeli wiążą się także pewne dyskusyjne kwestie, których nie należy bagatelizować. Uwzględniając uwagi o charakterze technicznym, praktyka wielu krajów oraz funkcjonujących tam podmiotów różnego typu podpowiada zatem, aby „personalizować, indywidualizować” wybrany model, dostosowywać go na miarę swoich potrzeb, tworząc unikalny wzorzec doskonałości, zintegrowany z dotychczasowymi programami i podejściami, przystający do rzeczywistości, do zasobów, jakimi się dysponuje, do otoczenia, w jakim się działa. Nie jest też powiedziane, że należy poddawać się presji udziału w konkursach różnego typu. Oczywiście, mają one silną moc marketingową, o czym świadczą bogate gale, jakie im towarzyszą, niezależnie od skali nagrody. Warto jednak podkreślić, iż już sam fakt samooceny jest bardzo dużą wartością dla organizacji. Badania potwierdzają, że jej prowadzenie, niezależnie od tego, na jakim modelu się opiera, wydatnie przyczynia się do poprawy środowiska pracy, do zwiększenia efektywności procesów, lepszego, niż do tej pory zrozumienia oczekiwań klientów, do wzrostu zaangażowania i odpowiedzialności kierownictwa, pracowników i do poprawy ogólnego stylu zarządzania w organizacji, w tym szeroko rozumianej kultury jakości.

Literatura

1. Bovaird T., Löffler E. (ed.) (2009), *Public Management and Governance, Second Edition*, Routledge, Oxon.
2. Elliot S., Henderson C. (2001), *Benchmarking. A guide for journey to best-practice processes*, APQC, Huston.
3. Flynn B.B., Saladin B. (2006), Relevance of Baldrige Constructs in an International Context. A study of national culture, "Journal of Operations Management", no. 11(4).
4. Grigoroudis E., Siskos Y. (2010), *Customer Satisfaction Evaluation. Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science+Business Media, New York.
5. Hendricks K.B., Singhal V.R. (1997), *Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards*, "Management Science", vol. 43, no. 9, September.
6. Heras-Saizarbitiria I., Casadesus M., Marimon F. (2011), *The impact of ISO 9001 standard and EFQM model: The view of the assessors*, "Total Quality Management", vol. 22, no. 2, February.
7. Heras-Saizarbitoria I. (2006), *How Quality Management Models Influence Company Results – Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method*, "Total Quality Management", vol. 17, no. 6, July.
8. Islam R. (2007), *MBNQA criteria in education: assigning weights from a Malaysian perspective and proposition for an alternative evaluation scheme*, "International Transactions in Operational Research", vol. 14.
9. Kanji G.K. (2002), *Performance management system*, "Total Quality Management", vol. 13, no. 5.
10. Lee S. M., Rho B.-H., Lee S.-G. (2003), *Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organizational Quality Performance*, "International Journal of Production Research", no. 41 (9).
11. Lisiecka K. (2006), *Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej i RWTUV Polska Sp. z o.o., Katowice.
12. Mehrmanesh H., A. Taghavi A. (2010), *Designing an organization assessment model based on European foundation for quality management using multiple criteria decision making*, "African Journal of Business Management", vol. 4(10), 18 August.

13. Santos-Vijande M.L., Alvarez-Gonzalez L.I. (2007), *TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey*, "Int. Journal of Business Science and Applied Management", vol. 2, issue 2.
14. Sławińska M., Witczak H. (red.) (2008), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.
15. Staes P., Thijs N., Stoffels A., Geldof S. (2011), *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity –What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*, Resource Centre, European Institute of Public Administration, Maastricht.
16. Talwar B. (2011), *Business Models and the Path Ahead*, "The TQM Journal", vol. 23, issue 1.
17. Uyar A. (2008), *An Empirical Investigation of the Relationship between Quality Initiatives and Financial Performance*, "Eurasian Journal of Business and Economics", no. 1 (1).
18. www.efqm.org, dostęp 03.2012.
19. www.efqm.pl, dostęp 03.2012.
20. www.nist.gov, dostęp 03.2012.

Streszczenie

Artykuł został poświęcony modelom doskonałości, ze szczególnym uwzględnieniem modeli EFQM i CAF, ich popularności i zastosowaniu w organizacjach na całym świecie. Praca, opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu oraz na badaniach własnych autorki, wskazuje, jakie są tendencje wdrażania różnych modeli doskonałości oraz opisuje korzyści i zagrożenia jakie są z tym związane. W artykule zaprezentowano wpływ stosowania modeli na poprawę funkcjonowania organizacji, także pod kątem wskaźników finansowych. Wskazano przy tym, że podczas wdrażania modelu należy uwzględnić możliwe ograniczenia z tym związane, między innymi: biurokrację, niezdrową elitarność, „syndrom certyfikatu” oraz stosunkowo wysokie koszty aplikowania do programu nagród.

Słowa kluczowe

model, modele doskonałości, zastosowanie, korzyści, ograniczenia

Excellence models. The benefits and limitations (Summary)

This paper examines the popularity and applicability of business excellence models among the enterprises and organizations worldwide, with the emphasis on EFQM and CAF models.

The article, based on the theoretical background and on the author's own research, presents the situation relating to the models' implementation, as well as the advantages and limitations connected with. The findings of the paper show that business excellence models, particularly the process of the self-assessment, are very successful tools for the organizational and financial performance improvement. However the model implementation requires the awareness of the major shortcomings and limitations connected with, like bureaucracy, unhealthy elitism, "certificate syndrome" and relatively high costs of the award scheme participation.

Keywords

model, excellence models, applicability, benefits, limitation