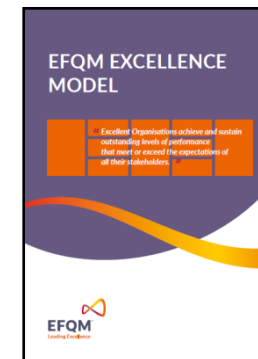


Ewolucja podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w Modelu EFQM

Dr Joanna Martusewicz

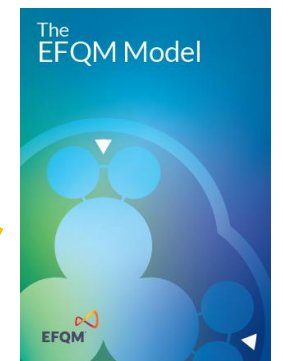
Dr hab. Arkadiusz Wierzbic, prof. UEW

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu



EFQM FORUM

Helsinki 2019



Cel

- Celem artykułu jest identyfikacja i analiza zmian w podejściu do identyfikowania potencjałów i analizowania osiągniętych rezultatów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji, które zaszły przy przejściu z Modelu EFQM w wersji z roku 2013 do aktualnej, opublikowanej w roku 2019.

Strategiczna perspektywa ZZL

- SZZL koncentruje się na takim rozwoju działań dotyczącym zasobów ludzkich, którego celem jest poprawa wydajności / efektywności organizacji (Ali, Lei i Wei, 2017) oraz rozwijanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i elastyczności. Kluczem do tego jest kompleksowe ujęcie polityki personalnej w strategii ZZL.
- Funkcja ZZL - o kluczowym znaczeniu dla przetrwania firmy i jej sukcesu (Boxall i Purcell, 2003; Pattanayak i Sahoo, 2017)

Dwie perspektywy:

podejście do treści

- polityka ZZL nastawiona jest na uzyskanie poprawy wydajności organizacji (Maleyeff, 2006) poprzez integrację ze strategią i wdrażaniem jej w codziennej pracy
- wykwalifikowani pracownicy bez odpowiedniej stymulacji i motywowania nie angażują się w osiągnięcie odpowiednich wyników (np. Ali i in., 2017; Boxall i Purcell, 2003; Bonavia i Marin-Garcia, 2011).

Dwie perspektywy:

podjęcie procesowe

- projektuje strategię ZZL, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dwie orientacje:
- proaktywna - łączy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową i mobilizuje zdolności i działania członków organizacji do realizacji celów firmy, a menedżerowie HR uczestniczą w projektowaniu strategii korporacyjnej. (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall i Rigsbee, 2012).
- reaktywna - odpowiadając na potrzeby organizacji dostosowuje ZZL do poprzedniej strategii organizacyjnej, która została opracowana bez uwzględnienia głównych aspektów ZZL. (Chadwick i in., 2015).

ZZL a wydajność organizacji

W ramach strategicznego podejścia można wyróżnić trzy perspektywy badania wpływu ZZL na wydajność:

- *uniwersalną* - utrzymuje, że istnieją pewne praktyki ZZL, zwane „najlepszymi praktykami”, które mają pozytywny wpływ na wyniki organizacyjne wszystkich firm, niezależnie od ich charakteru (np. Delery i Doty, 1996;).
- *warunkową* - nie ma „najlepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi”, ponieważ praktyki, aby mogły być skuteczne, muszą być spójne z pozostałymi aspektami organizacji, a przede wszystkim z jej strategią (Akhtar, Ding i Le, 2008).
- *konfiguracyjną* - podkreśla znaczenie wdrażania wewnętrznie spójnych praktyk ZZL, a nie „jakichś wybranych” praktyk, w celu osiągnięcia określonej wydajności (Tzabbar, Tzafrir i Baruch, 2017; Wright, Dunford i Snell, 2001).

Model EFQM a wyniki organizacji

- Badania dotyczące proaktywnej polityki kadrowej potwierdziły pozytywny efekt jakim jest wzrost wydajności w organizacji (Calvo-Mora i in., 2006).
- Aspekt ten jest uwzględniony w kryterium Pracownicy w Modelu EFQM 2013 zachęcając do silnego powiązania strategii organizacyjnej z zarządzaniem zasobami ludzkimi a menedżerów z obszaru HR do uczestnictwa w projektowaniu strategii korporacyjnej (Lengnick-Hall i in., 2012; Muindi, 2017; Ngo, Lau i Foley, 2008 ; Singh i Singh, 2014).
- Według Para-Gonzales (Para-González i in., 2021) przyjęcie perspektywy strategicznej ZZL pośredniczy między doborem odpowiednich praktyk a wynikami, zapewniając, że dobór dobrych praktyk generuje zachowania, które przyczyniają się do poprawy wyników organizacji

Model EFQM a wyniki organizacji

- Model EFQM 2013 proponuje styl przywództwa utożsamiany z przywództwem transformacyjnym, a także uniwersalistyczne i proaktywne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi.
- Jest to zgodne z nowym spojrzeniem na ten obszar, które sugeruje, że na ZZL wpływa bezpośrednio strategia w celu osiągnięcia wybitnych wyników i sukcesu (Knies i in., 2017).
- Menedżerowie HR wybierając najlepsze praktyki oraz techniki zarządzania jakością w celu poprawy wyników będą musieli rozważyć odpowiednie podejście do zarządzania pracownikami.

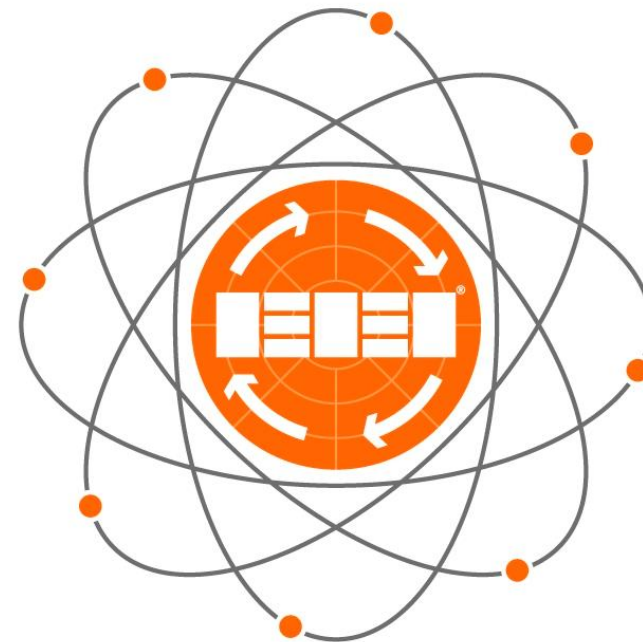
Nowe badania i.....zaskoczenie

- Badania Gambi i zespołu (Gambi i in., 2021), - opisują relację między zarządzaniem ludźmi a zarządzaniem jakością z poziomu technik zarządzania jakością i ich wpływu na wyniki organizacji.
- Wyniki badań wskazują, że techniki zarządzania jakością mają pozytywny wpływ na związek zachodzący pomiędzy ZZL a wynikami organizacji.
- **efekty wykorzystywania technik** zarządzania jakością takich jak: ciągłe doskonalenie, techniki pomiaru oraz techniki zapobiegania i kontroli błędów są silniejsze, gdy są związane z **działaniami zorientowanymi na kontrolę** a nie oparte na zarządzaniu mającym na celu budowanie zaangażowania pracowników.
- W przypadku grupy technik dotyczących wyznaczania celów efekty nie różnią się statystycznie.
- To stawia dotychczasowe myślenie pod znakiem zapytania, ponieważ wcześniejsze badania wykazały, że praktyki zarządzania jakością są najlepiej wspierane przez ZZL zorientowane na zaangażowanie pracownika.

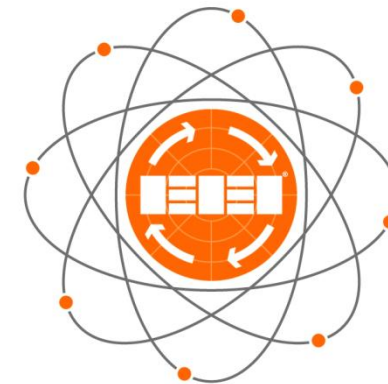
ZZL w Modelu EFQM 2013

Doskonałe organizacje **osiągają** i **utrzymują** najwyższy poziom wyników, który **spełnia lub przekracza** oczekiwania **wszystkich** zainteresowanych stron.

- W praktyce oznacza to, że doskonałe organizacje:
 - rozumieją, kim są ich interesariusze i czego oczekują,
 - tworzą strategię, aby spełnić lub przekroczyć te oczekiwania,
 - osiągają doskonałe wyniki dzisiaj,
 - mogą wykazać, że są w stanie utrzymać ten poziom wyników w przyszłości, demonstrując, że rozumieją przyczyny dzięki którym je osiągają i potrafią efektywnie zarządzać czynnikami będącymi źródłem tych wyników.



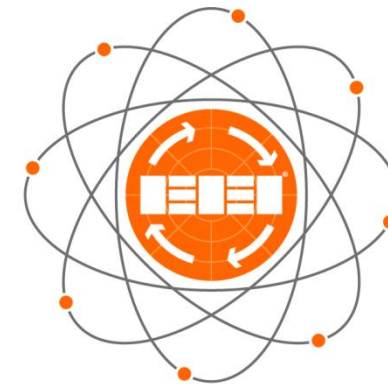
ZZL w Modelu EFQM 2013



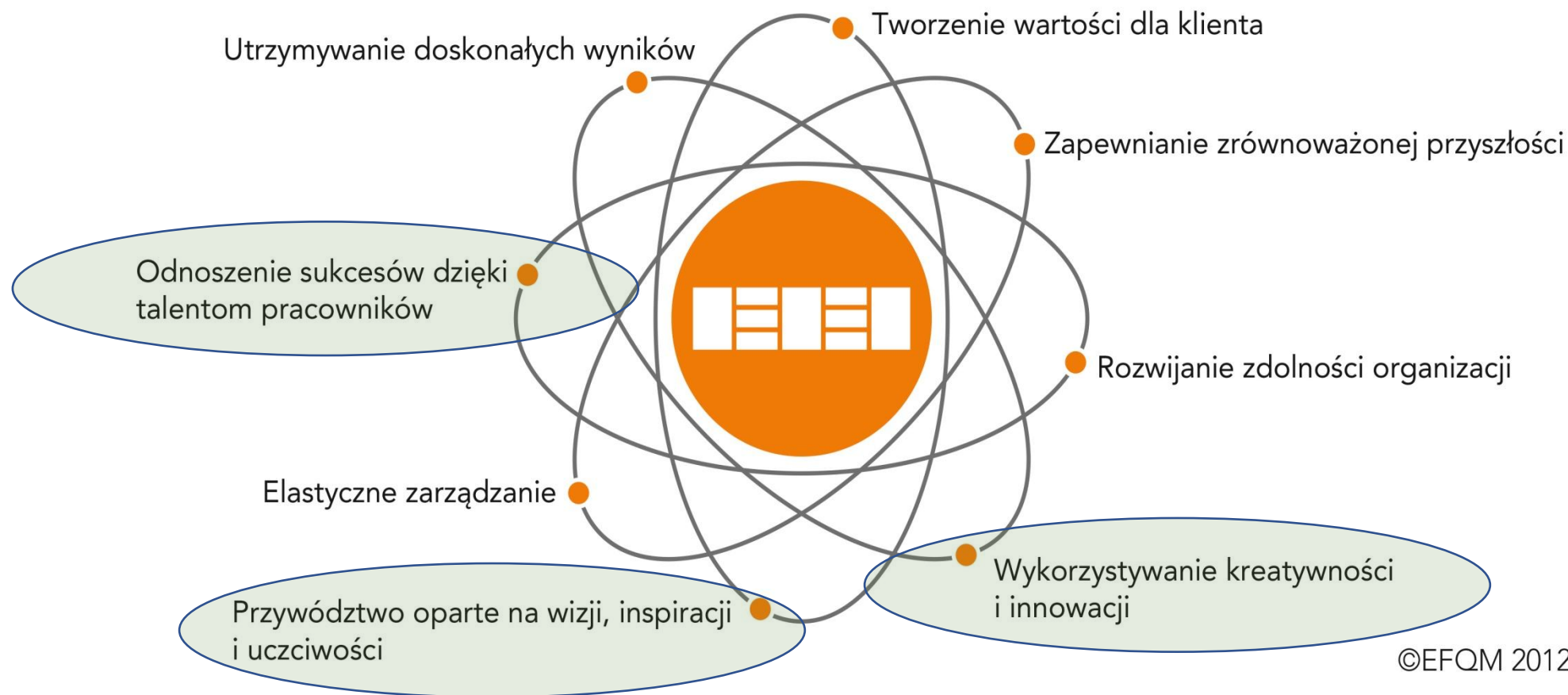
Podstawowe zasady doskonałości



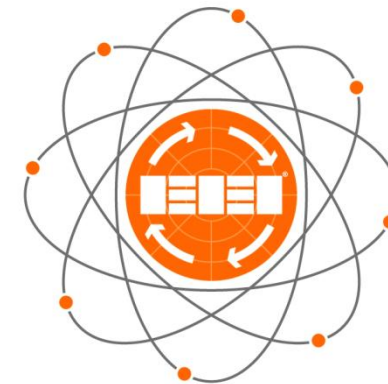
ZZL w Modelu EFQM 2013



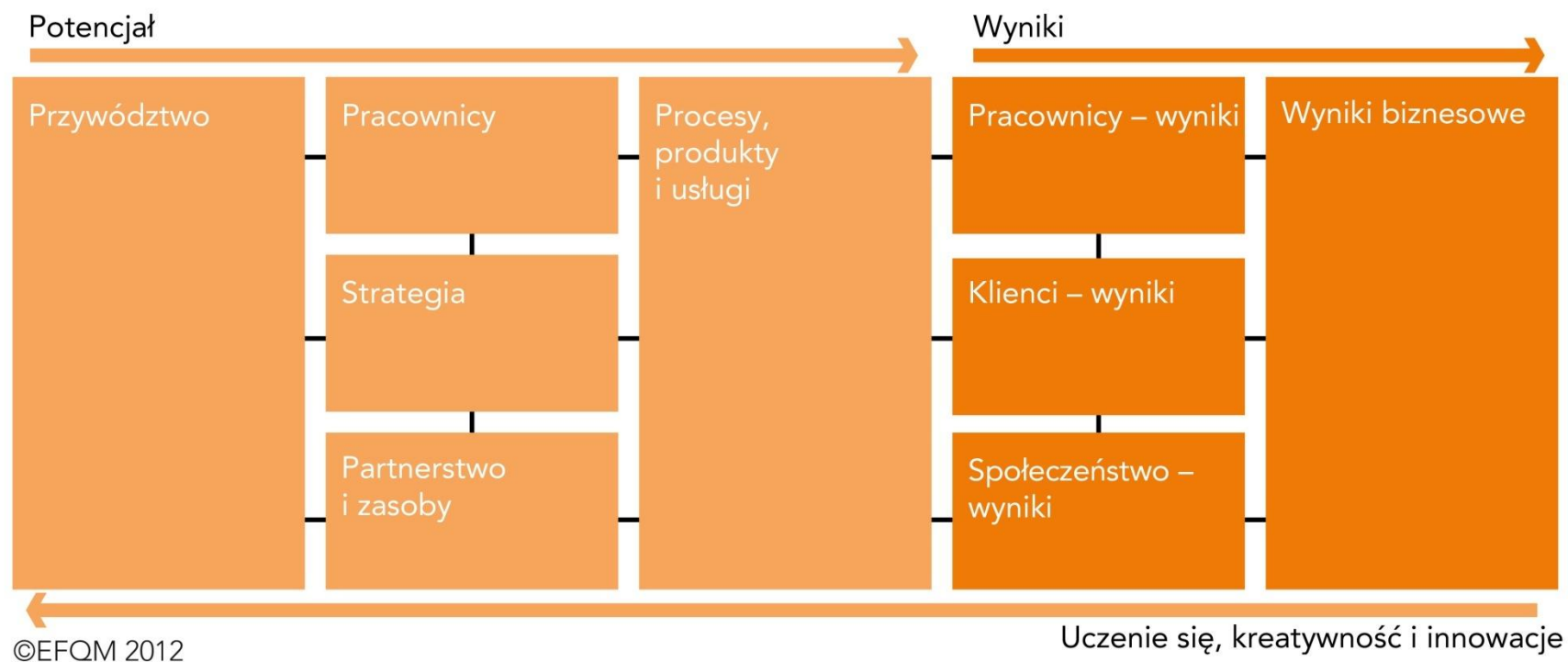
Podstawowe zasady doskonałości



ZZL w Modelu EFQM 2013



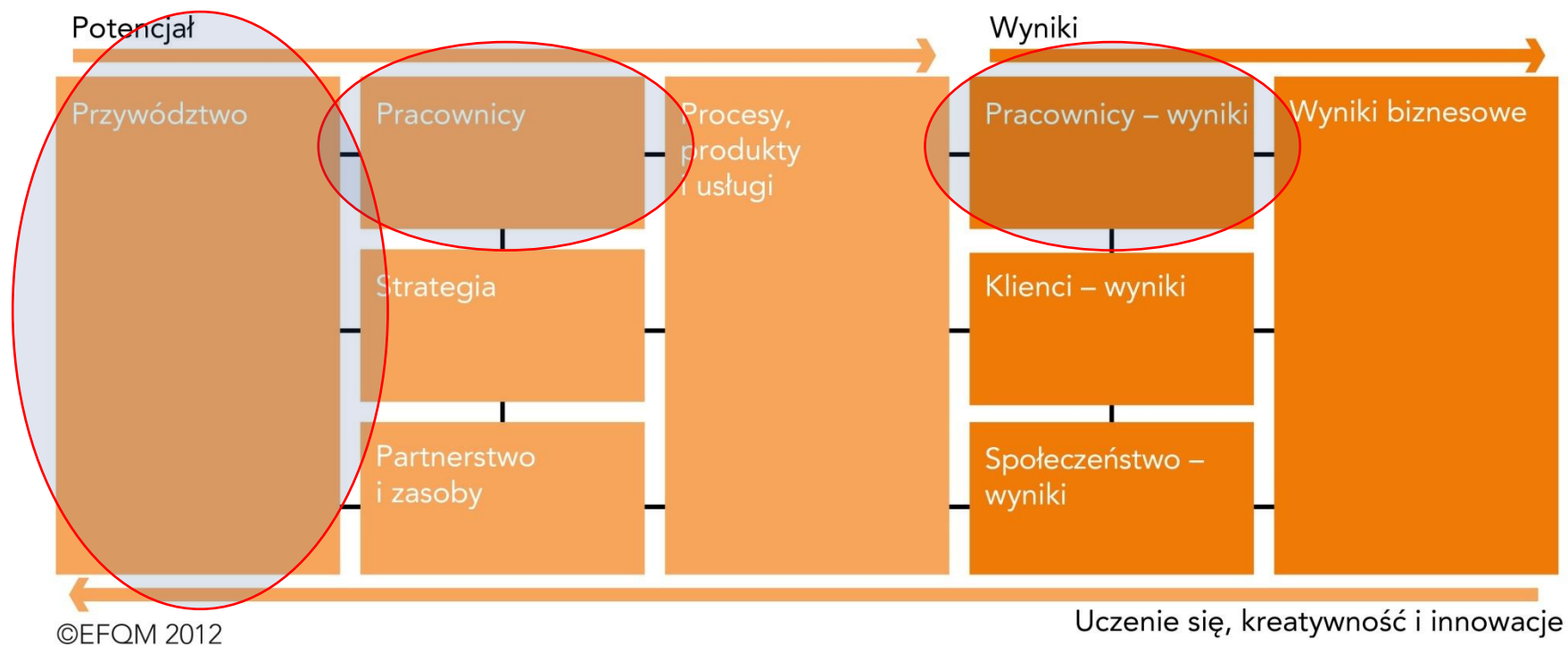
Kryteria



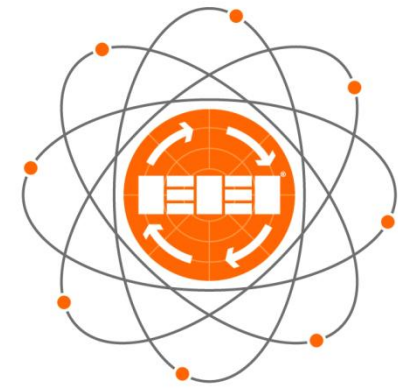
ZZL w Modelu EFQM 2013



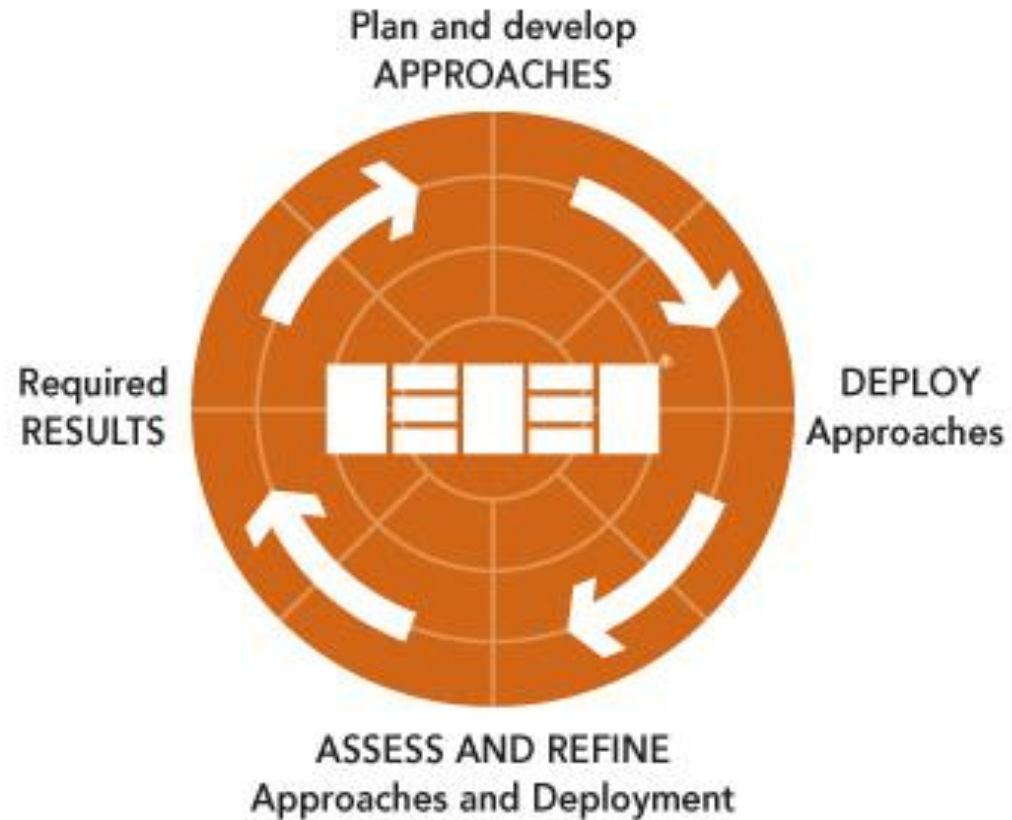
Kryteria



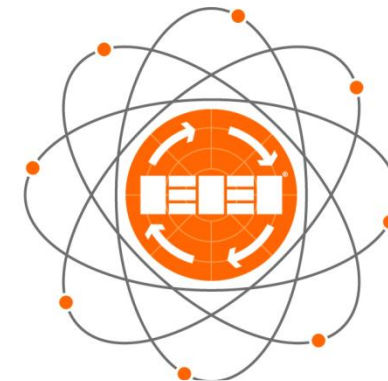
ZZL w Modelu EFQM 2013



RADAR



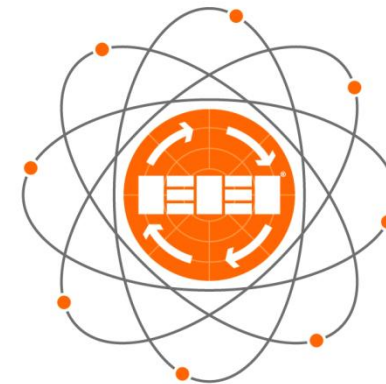
ZZL w Modelu EFQM 2013



RADAR



ZZL w Modelu EFQM 2013



**Liczba punktów możliwa do uzyskania
w ramach kryteriów bezpośrednio związanych z ZZL**

Przywództwo – 100 pkt.

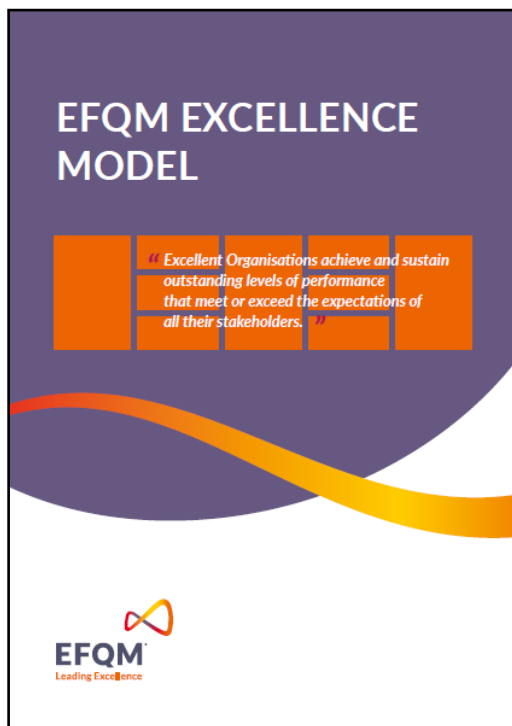
Pracownicy – 100 pkt.

Pracownicy – wyniki – 100 pkt.

***Maksymalna możliwa liczba punktów w ocenie wg Modelu EFQM – 1000 pkt.**

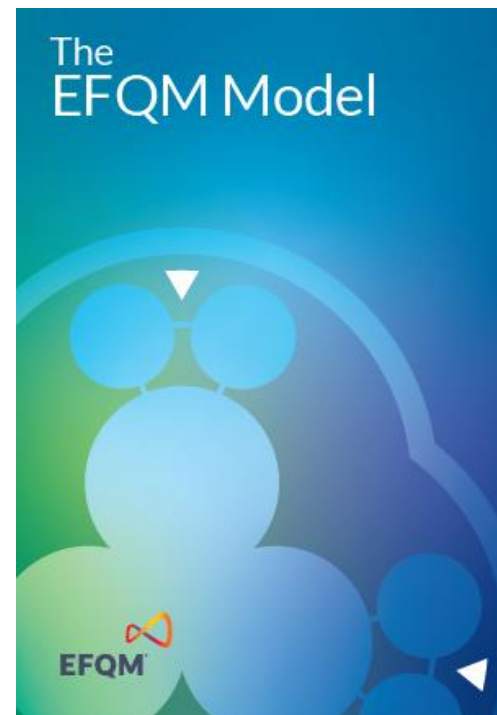
W przypadku funkcjonowania w ramach modelu biznesowego z ograniczoną rolą pracowników organizacja traciła możliwość uzyskania 200 pkt.

ZZL w Nowym Modelu EFQM

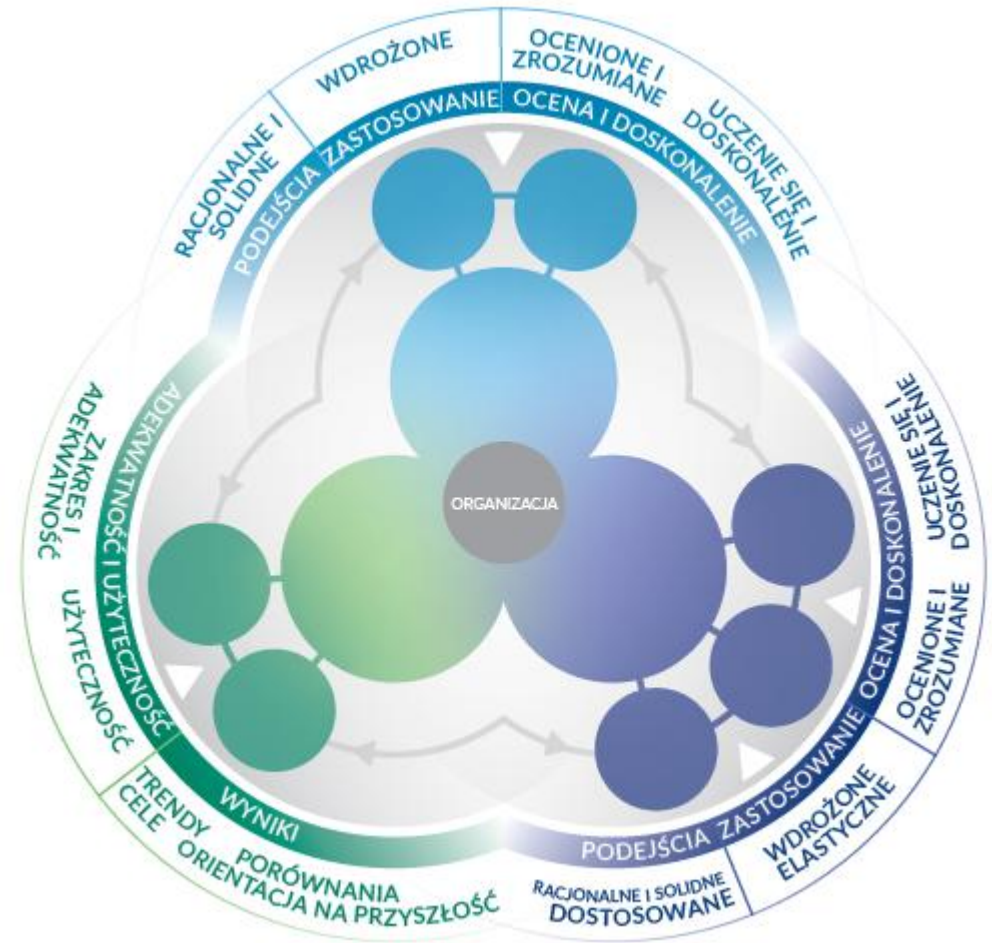


EFQM FORUM

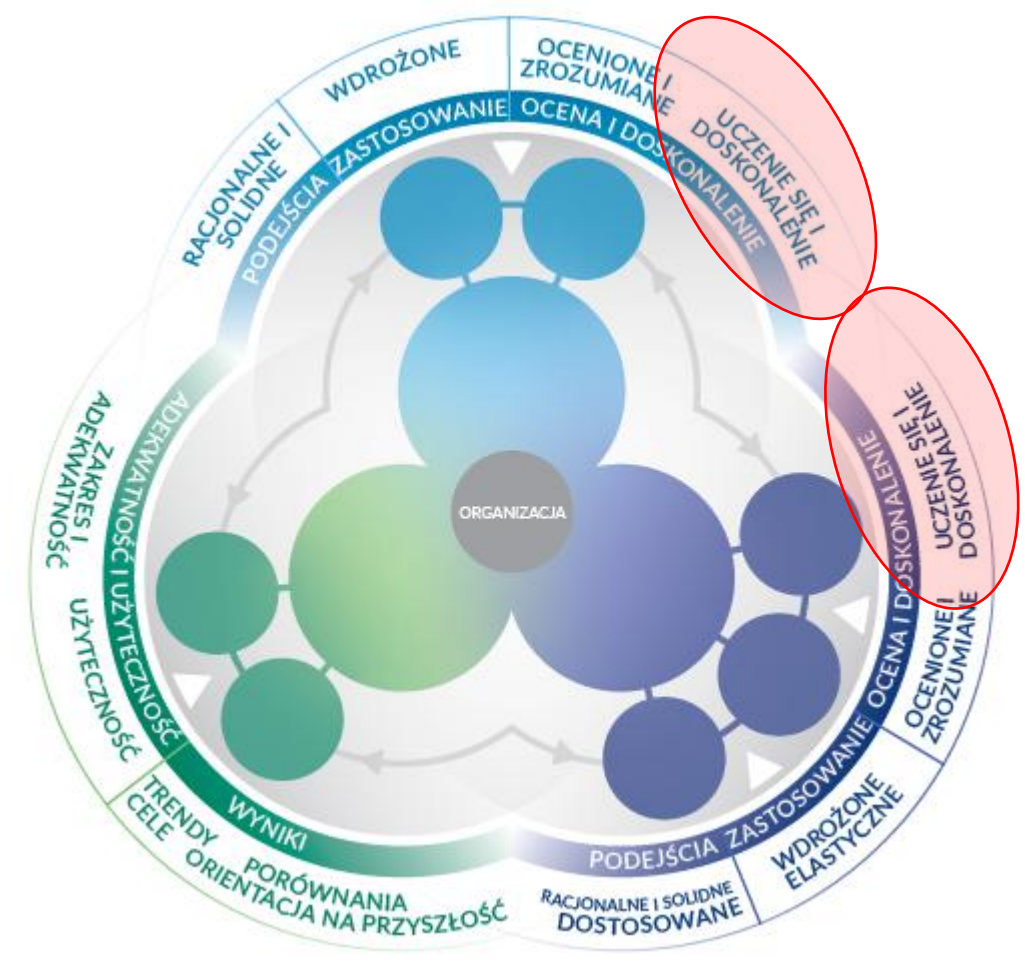
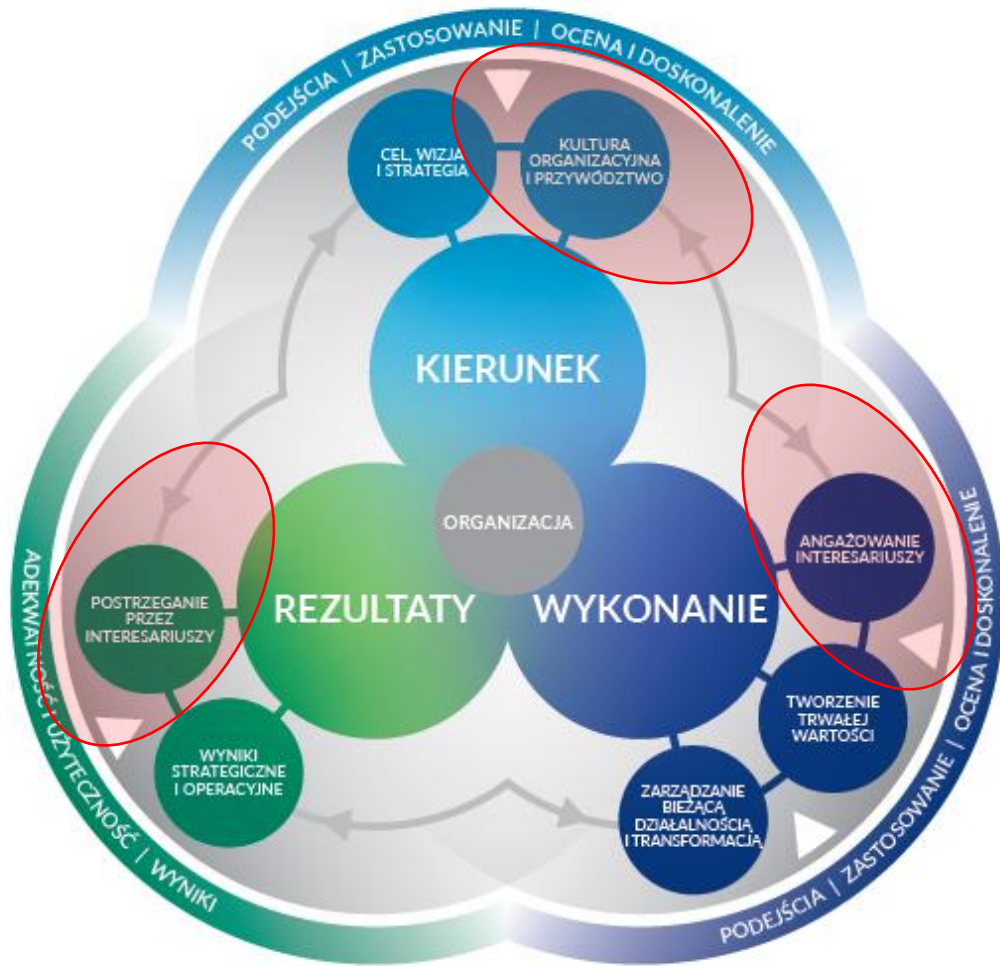
Helsinki 2019



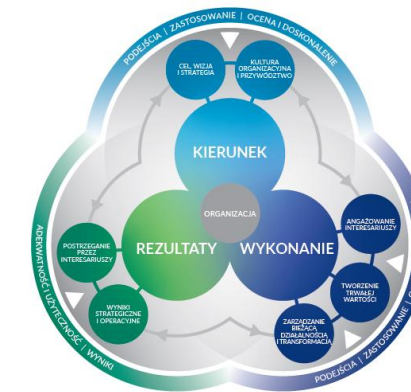
ZZL w Nowym Modelu EFQM



ZZL w Nowym Modelu EFQM



ZZL w Nowym Modelu EFQM



Liczba punktów możliwa do uzyskania
w ramach kryteriów bezpośrednio związanych z ZZL

Kultura organizacyjna i przywództwo – 100 pkt.

Pracownicy w ramach kryterium Angażowanie interesariuszy

Min. 10% x 100 pkt. = 10 pkt.

Max. 40% x 100 pkt. = 40 pkt.

Oceny postrzegania przez pracowników w ramach kryterium Postrzeganie przez interesariuszy

Min. 10% x 200 pkt. = 20 pkt.

Max. 40% x 200 pkt. = 80 pkt.

***Maksymalna możliwa liczba punktów w ocenie wg Modelu EFQM – 1000 pkt.**

Większość kryteriów i wskazówek nowego Modelu EFQM nawiązuje do aspektów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Wnioski



W artykule zaprezentowano:

- wyniki badań literaturowych dotyczących analizy zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w powiązaniu z Modelem EFQM 2013 oraz
- analizę zmian, które zaszły wraz z wprowadzeniem nowej wersji Modelu EFQM.

Wnioski:

- obszar zasobów ludzkich jest w sposób istotny opisywany zarówno przez Model EFQM 2013, jak i nową wersję Modelu EFQM,
- zmiany mają charakter rewolucyjny, ponieważ zrezygnowano z dwóch kryteriów wprost odnoszących się do pracowników organizacji na rzecz ujęcia tych zagadnień w kontekście traktowania pracowników jako jednej z pięciu grup interesariuszy,
- obszar zarządzania zasobami ludzkimi przenika wszystkie kryteria i stanowi jedną z wiodących osi tematycznych nowego Modelu EFQM.

Dziękujemy

Dr Joanna Martusewicz

Dr hab. Arkadiusz Wierzbic, prof. UEW



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu