

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE MODELU EUROPEJSKIEJ FUNDACJI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W OCENIE DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania modelu EFQM w ocenie dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. Orientacja na jakość poprzez konieczność ciągłego doskonalenia procesów wymusza dojrzałość procesową przedsiębiorstw. W pracy uwaga została skupiona na przedstawieniu relacji pomiędzy założeniami i kryteriami modelu EFQM a zagadnieniami oceny wzrostu dojrzałości procesowej przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: proces, dojrzałość procesowa, modele oceny dojrzałości procesowej, jakość, model EFQM.

1. Wstęp

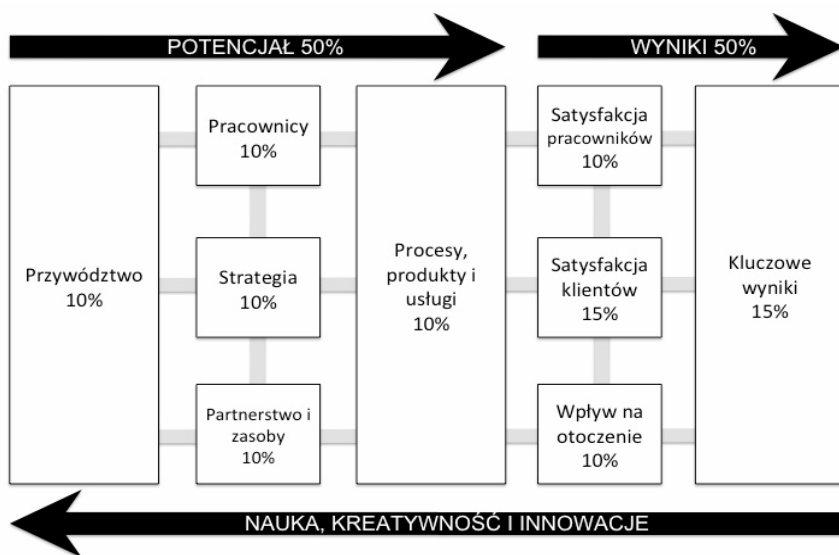
Zgodnie z podejściem procesowym w zarządzaniu procesy przenikają rzeczywistość gospodarczą przedsiębiorstw. W praktyce gospodarczej jako główne współczesne wyzwanie stawiane zarządzaniu wskazać należy usprawnianie procesów podejmowane w celu podnoszenia zarówno efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw, jak również w celu lepszego zaspokajania potrzeb klientów. Przyczyn tego zjawiska upatrywać należy ponadto w presji na wzrost szeroko rozumianej jakości oraz nieustannej konkurencji kosztowej. W wielu organizacjach zadawane jest pytanie, jak zreorganizować procesy, aby stać się organizacją otwartą na klienta, a zarazem oszczędną z punktu widzenia generowanych kosztów. W wyniku zmian dokonywanych w przebiegu procesów skróceniu ulegają czasy realizacji zadań i zleceń, podnoszona jest jakość wyrobów oraz zmniejszane koszty funkcjonowania. Reorganizacja procesów dość często koresponduje z przechodzeniem na wyższy stopień dojrzałości procesowej pojedynczych procesów i całych organizacji. Zatem podnoszenie stopnia dojrzałości procesowej jest obecnie wyzwaniem dla wielu organizacji. Kompetencje w tym zakresie rozwijane są w wielu firmach doradczych i informatycznych. W szczególności na te aspekty w działaniach ukierunkowują się

organizacje wdrażające lub mające wprowadzone systemy zarządzania jakością. W tych podmiotach praktyczne zastosowanie mają modele oceniające dojrzałość procesów z punktu widzenia podnoszenia jakości. Wprowadzanie systemów zarządzania jakością z założenia ukierunkowane jest na ciągłe dążenie do podwyższania jakości. Wiele organizacji, oceniając stopień dojrzałości procesowej, bazuje na modelach nagród, takich jak: Nagroda im. W. Edwardsa Deminga, Nagroda im. Malcolma Baldridge'a, Model Doskonałości EFQM, Polska Nagroda Jakości. Zachodzi zatem pytanie o przydatność wyżej wspomnianych modeli w ocenie poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. W artykule uwaga zostanie skupiona na najpopularniejszym w warunkach europejskich modelu, a mianowicie na modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM).

2. Model doskonałości EFQM

Model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością EFQM opracowany został w wyniku praktycznych doświadczeń wielu przedsiębiorstw w roku 1991. W czasie swojego zastosowania podlegał różnym modyfikacjom. Jest on podstawą Europejskiej Nagrody Doskonałości, której nazwa obecnie brzmi – EFQM Excellence Award oraz Polskiej Nagrody Jakości. Model stanowi instrument wprowadzania zasad ciągłego doskonalenia w organizacjach zorientowanych na jakość w zarządzaniu. Pozwala także na kompleksową samoocenę organizacji. Jako narzędzie samooceny pozwala zmierzyć, w jakim miejscu na drodze do doskonałości jakościowej znajduje się organizacja. Jeśli założymy ścisły związek pomiędzy dochodzeniem do doskonałości jakościowej z doskonaleniem procesów, to model EFQM może być także podstawą oceny poziomu dojrzałości procesowej organizacji. W roku 2010 model został ponownie zaktualizowany. W najnowszej wersji zwrócono uwagę na jego uniwersalność w odniesieniu do wielkości, zyskowności czy branży, w której przedsiębiorstwa działają. Założono również, że model będzie podlegał przeglądowi i będzie aktualizowany co trzy lata [Pajor 2011, s. 3]. Model, tak jak w przeszłości, bazuje na ośmiu zasadach, ale mają one zmienione, bardziej dynamiczne tytuły. Zmieniła się również ich treść. Natomiast nadal są one nienumerowane, nie posiadają kolejności czy wagi. Aktualne zasady modelu przedstawiają się następująco: zarządzanie procesami, tworzenie wartości dla klientów, przewodzenie przez wizję, inspiracje i integralność, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, kształtowanie kreatywności i innowacyjności, budowanie partnerstwa, branie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość, osiąganie zrównoważonych wyników. Powyższe osiem zasad składa się na wybitną praktykę w zarządzaniu organizacją i osiąganiu wyników, definiowaną przez EFQM jako „doskonałość”. Model wskazuje na to, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiąmane przez przywództwo, które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza ludźmi, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu ryn-

kowego [www.pnj.pl]. Model Doskonałości EFQM to struktura ramowa, złożona z dziewięciu kryteriów. 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 pomiaru Wyników. Zamieszczone na rys. 1 strzałki, podkreślają dynamiczny charakter modelu. Pokazują też, że innowacje i uczenie się pomagają zwiększyć potencjał organizacji, co w rezultacie prowadzić powinno do osiągnięcia lepszych wyników. Dziewięć pól modelu, przedstawionych na rysunku, reprezentuje kryteria, według których można dokonywać oceny postępu organizacji na drodze ku doskonałości. Każde z dziewięciu kryteriów posiada definicję, która wyjaśnia jego znaczenie, oraz dzieli się na kilka podkryteriów. Podkryteria stawiają szereg pytań, które należy rozważyć w trakcie oceny. W nowej wersji modelu zmieniono rozkład wag dla poszczególnych kryteriów, co sprawiło, że oba obszary Potencjał i Wyniki stanowią 50% całości [Pajor 2011, s. 4]. Każde kryterium posiada pięć podkryteriów, z wyjątkiem kryterium 4, podzielonego na cztery części. Uproszczeniu uległy wagi dla poszczególnych kryteriów obszaru Potencjał. Na każde z pięciu kryteriów przypada teraz 100 punktów, co stanowi 10% całości. W dokonywanych zmianach chodziło o dokładniejsze dopasowanie treści podstawowych zasad doskonałości z kryteriami modelu. W obszarze Wyniki też zostały wprowadzone zmiany. Nie przedstawia się



Rys. 1. Model EFQM

Źródło: www.efqm.pl.

Tabela 1. Interpretacja obszarów oceny modelu EFQM

Obszar oceny	Opis
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> • Jest to kryterium, które ocenia osobiste zaangażowanie przywódców (wszystkich szczebli zarządzania) w realizację misji i wizji, rozwijane wartości potrzebnych do osiągnięcia długofalowego sukcesu oraz wdrażania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania organizacją, jako zasadniczego procesu uzyskiwania ciągłej poprawy.
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Jest to kryterium, które odnosi się do podstawowych wartości, którymi kieruje się organizacja. Dotyczy ono wdrażania wizji i misji poprzez czytelne sformułowanie strategii organizacji. Strategia powinna być ukierunkowana na wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji oraz wskazywać, w jaki sposób przekłada się ona na odpowiednią politykę, plany, założenia, cele i procesy.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kryterium to określa, w jaki sposób wykorzystanie potencjału ludzkiego jest ukierunkowane na działania wspierające cele strategiczne, politykę, efektywność procesów, a w rezultacie na poprawę efektów końcowych organizacji. Pokazuje też, w jaki sposób zarządza się ludźmi, rozwija wiedzę oraz wyzwala pełny potencjał pracowników na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej organizacji, aby sprostać powyższym zadaniom.
Partnerstwo i zasoby	<ul style="list-style-type: none"> • Kryterium to odnosi się do zarządzania, wykorzystania i ochrony zasobów, sposobów ich optymalizacji oraz sposobów zarządzania swoimi relacjami z zewnętrznymi partnerami w celu realizacji strategii i polityki oraz zapewnienia efektywności procesów.
Procesy, produkty, usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorstwo osiąga swoje cele poprzez procesy. Procesami trzeba zarządzać. Należy je identyfikować, mierzyć, weryfikować i doskonalić. Kryterium to odnosi się do sposobu określania, zarządzania i doskonalenia procesów, co powinno wpływać na wzrost ich wartości, przyczyniając się w ten sposób do wspierania strategii i polityki, pełnego zaspokojenia potrzeb klientów oraz innych stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji.
Satysfakcja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Kryterium to odzwierciedla stosunek pracowników do systemów zarządzania, do naczelnego kierownictwa, bezpieczeństwa socjalnego, systemu awansów oraz do tego, co organizacja osiąga w relacjach z własnymi pracownikami.
Satysfakcja klientów	<ul style="list-style-type: none"> • Kryterium to określa, co organizacja osiąga w relacjach ze swoimi klientami zewnętrznymi, a szczególnie, w jaki sposób zaspokaja ich potrzeby. Aby osiągnąć sukces rynkowy, przedsiębiorstwa muszą tak organizować realizację zadań, aby wytwarzane produkty i usługi były jak najwyższej jakości i spełniały potrzeby klientów.
Wpływ na otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> • Kryterium to odnosi się do percepcji organizacji w oczach opinii publicznej, jak również do oceny tego, co organizacja osiąga w relacjach ze społecznością lokalną, krajową, międzynarodową. Tutaj ocena ukierunkowana jest też na aspekty związane z ochroną środowiska naturalnego i oszczędności zasobów naturalnych oraz współpracę z lokalną społecznością i władzą.
Kluczowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Kryterium to odnosi się do osiągnięć przedsiębiorstwa w stosunku do zaplanowanych celów w zakresie całokształtu jego rozwoju oraz zaspokojenia potrzeb wszystkich stron zainteresowanych jego działalnością.

Źródło: www.pnj.pl/kryteria3htm.

tu potencjalnych mierników, wskazuje natomiast kluczowe wyniki wymagane do osiągnięcia przyjętej strategii w organizacji. Kryteria w obszarze Wyniki zostały zróżnicowane w następujący sposób: „klienci” i „kluczowe wyniki” otrzymały po 150 punktów, czyli 15%, natomiast kryteria „pracownicy” i „społeczeństwo” – po 100 punktów. Rysunek 1 przedstawia kryteria modelu EFQM.

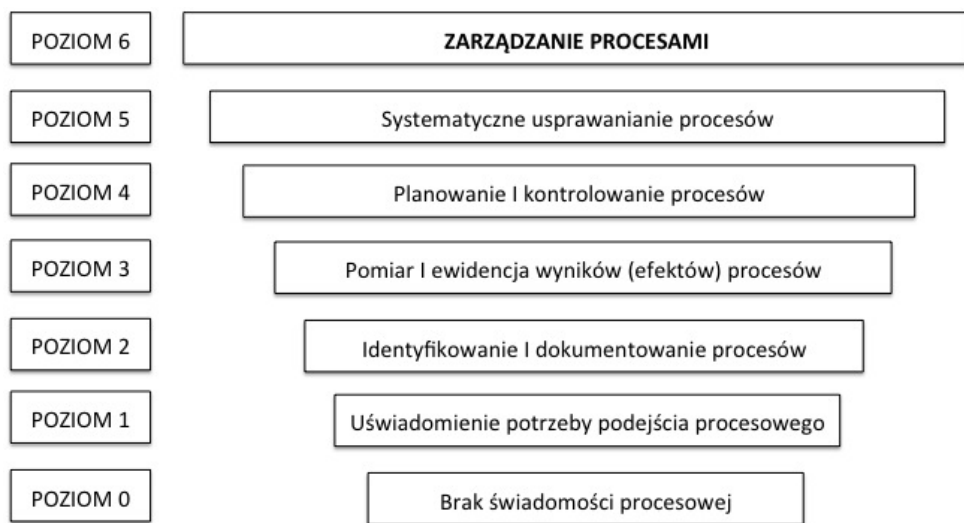
Zestawy kryteriów pozwalają za pomocą pytań i przyznawanych punktów na określenie stopnia wdrożenia zasad modelu EFQM. Umożliwiają też wskazanie, na jakim etapie, z punktu widzenia zarządzania organizacją, znajduje się przedsiębiorstwo w swoim dążeniu do doskonałości. Przedsiębiorstwa wykonują swoje zadania głównie dzięki siatce procesów. Procesy są to środki, za pomocą których przedsiębiorstwo realizuje swoją politykę, umożliwiającą rozwinięcie talentów swych pracowników w celu osiągnięcia efektów końcowych. Można powiedzieć, że procesy i ludzie to potencjał przedsiębiorstwa, dzięki któremu osiąga ono efekty rynkowe. Kryteria dotyczące wyników końcowych przedsiębiorstwa dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału. Poszczególne kryteria mają względną wartość; wartości te prezentuje rys. 1. Tabela 1 natomiast zawiera szczegółowe opisy poszczególnych kryteriów modelu EFQM.

3. Model EFQM w ocenie dojrzałości procesowej organizacji

Według opinii praktyków oraz środowisk akademickich zarządzający w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku polskim odczuwają potrzebę stosowania podejścia procesowego w zarządzaniu, ale skupiają się przede wszystkim na samym definiowaniu procesów. Zdaniem Ł. Tartanusa i T. Michalskiego, reprezentujących portal Procesowcy.pl., energii zazwyczaj brakuje na systematyczne mierzenie zdefiniowanych procesów i przekładanie wyciągniętych wniosków na decyzje zarządcze [Tartanus, Michalski 2010]. Mimo że świadomość procesowa wśród zarządzających jest bardzo duża, jednak dość często zapomina się, że dojrzałość procesowa jest efektem długotrwałej ewolucji [www.gruchman.pl]. W praktyce podnoszenie stopnia dojrzałości procesowej dokonywane jest w wyniku doskonalenia procesów, zidentyfikowanych i opomiarowanych.

Można zatem mówić o różnych stopniach dojrzałości procesowej przedsiębiorstw. To, co warto podkreślić, to fakt, że nie ma „złego” poziomu dojrzałości procesowej. Zdaniem A. Tomkiewicza – country IT managera w Philips Polska – nieprawdą jest, że wyższy stopień dojrzałości jest zawsze lepszy od niższego [Jesionek 2009, s. 35]. Jego zdaniem „oprócz ustalenia poziomu, na jakim jesteśmy w poszczególnych procesach, musimy zastanowić się, na jakim poziomie chcemy, a raczej powinniśmy być w naszych konkretnych uwarunkowaniach biznesowych”. Tę sytuację określić możemy profilem dojrzałości procesów. Według Software Engineering Institute dojrzałość procesowa oznacza potencjał wzrostu wartości orga-

nizacji i wskazuje ona zarówno bogactwo organizacji w procesie wdrażania zmian w procesach, jak i konsekwencję, z jaką doskonalenie procesów jest wprowadzane w całej organizacji¹. Aby określić poziom dojrzałości procesowej organizacji, ocenia się zaawansowanie stosowanych metod i technik zarządzania procesami w skali całej organizacji [Grajewski 2007, s. 157]. Chodzi tu o zidentyfikowanie słabych i mocnych stron zarządzania procesami oraz zaklasyfikowanie obowiązujących w organizacji rozwiązań w obszarze procesów do jednego z wyszczególnionych w modelu poziomów. W praktyce funkcjonuje wiele rodzajów modeli dojrzałości procesowej organizacji, poszczególni autorzy proponują różną ilość poszczególnych poziomów, przedstawiając modele w sposób bardziej ogólny lub bardziej szczegółowy. Rysunek 2 przedstawia model dojrzałości procesowej organizacji zaproponowany przez S. Nowosielskiego.



Rys. 2. Model dojrzałości procesowej organizacji

Źródło: [Nowosielski (red.) 2007, s. 76].

Zestawiając ze sobą model EFQM oraz zaproponowany model dojrzałości procesowej, można zadać pytanie: czy niezależnie od przyjętego wzorca, jakim posłużymy się przedstawiając dojrzałość procesową przedsiębiorstw, możemy przy zastosowaniu modelu EFQM ocenić, na jakim poziomie dojrzałości procesowej znajduje się dane przedsiębiorstwo? Czy model EFQM opracowany w celu oceny podnoszenia doskonałości jakościowej, ale ukierunkowany na procesy i ocenę osiąga-

¹ Taką definicję dojrzałości procesowej podaje Software Engineering Institute (SEI) przy Carnegie Mellon University w Bostonie

nia celów strategicznych przedsiębiorstw jest na tyle uniwersalny, że można go zastosować w ocenie stopnia dojrzałości procesowej przedsiębiorstw? Czy istnieje związek pomiędzy doskonaleniem jakości, a przechodzeniem na wyższe poziomy dojrzałości procesowej? Szukając odpowiedzi na powyższe pytania, należałoby stwierdzić, że niewątpliwie to, co łączy dążenie do doskonałości w obszarze zarządzania jakością z podnoszeniem poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa, to orientacja na strategiczne cele przedsiębiorstwa, ciągłe uczenie się i uzależnienie efektywności przedsiębiorstwa od efektywności procesów i satysfakcji klientów. Ponadto do badania dojrzałości procesowej, podobnie jak do oceny stopnia doskonałości za pomocą modelu EFQM, powinno być przygotowane całe przedsiębiorstwo. Badanie dojrzałości procesowej, podobnie jak ocena za pomocą modelu EFQM, nie dotyczy tylko sprawności przebiegu procesów, ale efektywności całych przedsiębiorstw i ich osiągnięć rynkowych.

To, co łączy obydwa podejścia, to bazowanie na zaangażowaniu poszczególnych pracowników zarówno w dążenie do doskonałości jakości, jak i w podnoszenie poziomu dojrzałości procesowej. Doskonalenie jakości, jak również doskonalenie procesów wymaga „słuchania głosu klienta”. Mowa jest tu zarówno o kliencie zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Ponadto w obu wypadkach potrzebne jest przekonanie o konieczności powszechnego uczestnictwa w pracach doskonalących, zarówno kierownictwa, jak i wykonawców zadań.

Wchodząc jednak głębiej w powyższe zagadnienia, wskazać można na pewne różnice. W odniesieniu do samooceny przedsiębiorstwa w ramach modelu EFQM mierzymy do wskazania, w którym miejscu na drodze do doskonałości organizacja się znajduje, oraz mamy na celu zidentyfikowanie niedociągnięć oraz znalezienie sposobów ich wyeliminowania, zatem bardzo mocno ukierunkowujemy się na poprawę zdiagnozowanej sytuacji. Samoocena pozwala przedsiębiorstwu na precyzyjne określenie mocnych stron, obszarów wymagających poprawy lub leżących „odłogi” poprzez koncentrowanie się na istniejących zależnościach pomiędzy: personelem, procesami i wynikami [www.pnj.pl/kryteria3.htm]. Podstawą podejmowanych tutaj działań jest nastawienie na ciągłą poprawę, natomiast ocena dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa nie zmierza do tego, by poddające się jej przedsiębiorstwo zaczęło realizować najwyższe poziomy dojrzałości wszystkich procesów. Niższy poziom dojrzałości procesowej nie musi oznaczać, że źle się dzieje. Trzeba mieć na uwadze, że najwyższy poziom dojrzałości procesów to także wysoki stopień sformalizowania, który nie zawsze jest pożądany w przedsiębiorstwach. Ponadto poziomy dojrzałości poszczególnych procesów też mogą być różne, w zależności od potrzeb danego przedsiębiorstwa, znajdującego się w ściśle określonych warunkach i mającego indywidualne zapotrzebowanie na dojrzałość procesową. Zbyt wysoki poziom dojrzałości dla mniej istotnych procesów oznaczać może przeinwestowanie, a zatem marnotrawstwo [Jesionek 2009, s. 35]. Jednak, aby w miarę rzetelnie ocenić dopasowanie dojrzałości procesowej do potrzeb przedsiębiorstwa, musimy zastosować

odpowiednią metodykę lub odnieść nasze wyniki do praktyk innych przedsiębiorstw. Badanie dojrzałości procesowej, w którym przedsiębiorstwo jest samo dla siebie jedynym punktem odniesienia, pozbawia je perspektywy rynkowej, co w rezultacie może prowadzić do przekłamań we wnioskach [Jesionek 2009, s. 35]. Celem badania dojrzałości procesowej powinno być przede wszystkim ustalenie punktu wyjścia dla dalszych prac organizacyjnych, które mają na celu osiągnięcie optymalnej dojrzałości procesów. Jak twierdzi G. Gruchman, w krajowej praktyce przedsiębiorstw większość organizacji znajduje się w drugiej fazie dojrzałości lub pomiędzy drugą a trzecią. Zdecydowana mniejszość znajduje się pomiędzy fazą trzecią a czwartą. Ten sam autor zadaje pytanie: czy taki stan rzeczy należałoby oceniać negatywnie oraz czy, aby odnosić sukcesy rynkowe, przedsiębiorstwa powinny dążyć do coraz wyższych poziomów dojrzałości procesowej? Zachodzi zatem pytanie o granice doskonalenia procesów w ramach podwyższania poziomów dojrzałości procesowej. Z perspektywy orientacji na jakość zasada ciągłego doskonalenia procesów i produktów wydaje się czymś oczywistym i pożądanym. Jest to ponadto, według założeń, proces nigdy się nie kończący.

4. Zakończenie

Posługiwanie się modelem w ocenie stopnia dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa ma swoje zalety: pozwala na ocenę stanu obecnego, uzyskanie poglądu o efektywności zorganizowania przedsiębiorstwa oraz umożliwia zaplanowanie działań na przyszłość. Podnoszenie efektywności organizacji koresponduje z koniecznością doskonalenia procesów. Zaniechanie w dłuższej perspektywie działań związanych z doskonaleniem procesów i bazowanie na wypracowanych sposobach działania może doprowadzić do pojawienia się problemów w systemie zarządzania. Jednakże z drugiej strony pojawia się pytanie o konieczność przechodzenia na coraz wyższe poziomy dojrzałości procesowej. Czy podobnie jak to ma miejsce w systemach zarządzania jakością i na co wskazuje zastosowanie modelu EFQM, przedsiębiorstwa powinny dążyć do coraz większej doskonałości, czy możliwe jest zatrzymanie się na określonym poziomie? Inną kwestią wartą rozważenia jest, na ile modele wypracowane w obszarze zarządzania jakością mogą być przydatne w ocenie dojrzałości procesowej. Przydatność przedstawionego w artykule modelu EFQM, z procesowego punktu widzenia, wydaje się być ograniczona. Z punktu widzenia potrzeb rynkowych, jak i ze względu na koszty doskonalenia procesów przechodzenie na coraz wyższe poziomy dojrzałości nie zawsze jest konieczne. W sytuacji, kiedy przykładowo dalsze doskonalenie procesów powoduje wzrost kosztów i utrudnia, w wyniku przeformalizowania, relacje wewnętrzne, a tym samym przebieg procesów, czy powinniśmy, za wszelką cenę zalecać przechodzenie na wyższy poziom dojrzałości procesowej? Może w takiej sytuacji dążenie do coraz wyższego stopnia dojrzałości procesowej zastąpić właściwym „skonsumowaniem” tego, co w danym momencie, z punktu widzenia podejścia procesowego, osiągnęliśmy.

Literatura

- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Jesionek R., *Apetyt na dojrzałość*, „CEO Magazyn” 2009, nr 11.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Pajor Ł., *Model doskonałości EFQM 2010. Struktura i zmiany w modelu*, „Problemy Jakości” 2011, nr 2.
- EFQM Transition Guide. How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010*, EFQM, Brussels 2009.
- Tartanus Ł. Michalski T. *Na dobrej drodze. Raport o dojrzałości procesowej polskich firm*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT” 2010, nr 1.
- www.gruchman.pl.
- www.efqm.pl.
- www.pnj.pl.
- www.procesowcy.pl.

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT MODEL IN THE PROCESS MATURITY VALUATION IN ENTERPRISES

Summary: The aim of this paper is to present the applicability of the EFQM model in the assessment of business processes maturity. Company's procedural maturity is enforced by quality orientation especially through the need for continuous improvement of processes. The paper focuses on the presentation of the relationship between the objectives and criteria of the EFQM model, and the issues of assessment of company's growth of procedural maturity.