

Model EFQM



O EFQM

EFQM je inovativna nepridobitna organizacija, ki združuje na podatkih utemeljena spoznanja, organizirano učenje in razvoj ter možnosti za mreženje v korist organizacij in posameznikov po vsem svetu.

Z delovanjem preko mednarodnih meja podpiramo vodje pri obvladovanju sprememb in preobrazbe kulture za izboljšanje uspešnosti delovanja in koristi za svoje ključne deležnike.

S skrbno oblikovanim portfeljem izdelkov in storitev nudimo organizacijam in posameznikom ogledalo, s pomočjo katerega lahko proučijo svoj trenutni položaj in poudarijo področja, kjer je potrebno ukrepati.

S tem, ko postajamo uspešen partner organizacijam po vsem svetu, lahko uresničujemo svojo ambicijo – ustvariti boljšo prihodnost za ljudi, skupnosti in organizacije.

Vsebina

O EFQM

1 Predstavitev modela EFQM

- 1.1 Vodilna načela, ki so oblikovala model EFQM
- 1.2 Ugotovitve raziskav, ki so oblikovale model EFQM
- 1.3 Model EFQM: koncept in struktura

2 Model EFQM

Usmeritev

- 1. merilo: Namen, vizija in strategija
- 2. merilo: Organizacijska kultura in voditeljstvo

Izvedba

- 3. merilo: Vključevanje deležnikov
- 4. merilo: Ustvarjanje trajnostne vrednosti
- 5. merilo: Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij

Rezultati

- 6. merilo: Dojemanje deležnikov
- 7. merilo: Strateška in operativna uspešnost delovanja

3 The EFQM Diagnostic Tool: RADAR

- 3.1 Uvod
- 3.2 RADAR za Usmeritev in Izvedba
- 3.3 RADAR za Rezultati
- 3.4 Ocenjevanje z uporabo RADAR matrike

4 Slovar strokovnih izrazov

5 Zahvala

- 5.1 Uvod
- 5.2 Osrednji tim EFQM
- 5.3 Anketiranci
- 5.4 Udeleženci delavnice EFQM na Dunajskem forumu
- 5.5 Razgovori z najvišjimi direktorji pomembnih organizacij (C-Suite)
- 5.6 Organizacije, vključene v pilotno testiranje modela EFQM
- 5.7 Prevajalci
- 5.8 Glavna pisarna EFQM

6 Nadaljnja pomoč

1 Predstavitev modela EFQM

Model EFQM že od samega začetka ponuja organizacijam znotraj in zunaj Evrope smernice za razvoj kulture izboljšav in inovacij.

Model EFQM s pomočjo sodobnih vsebin, pronicljivih podatkov, novega jezika in svežega pogleda na megatrende in različne globalne spremembe, ki preoblikujejo svet, v katerem živimo, ponuja sodoben razmislek o tem, kaj danes pomeni biti dober.

Med razvojem novega modela EFQM smo anketirali skoraj 2000 strokovnjakov, izvedli 24 internih delavnic, se osebno pogovorili z voditelji več kot 60 različnih organizacij in ustanovili osrednjo skupino strokovnjakov ter sodelavcev iz različnih sektorjev, panog in akademskih krogov.

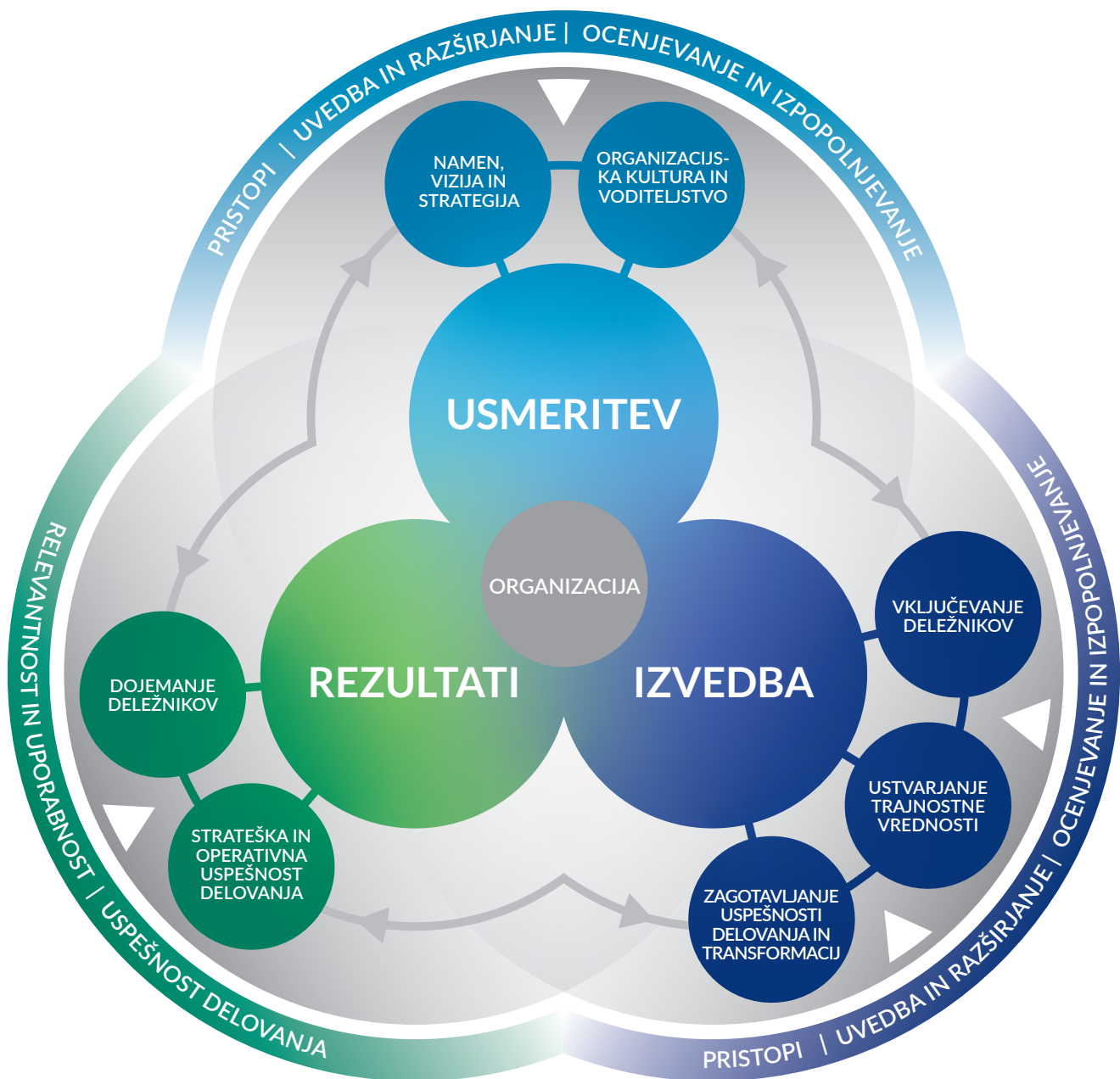
Zahvaljujoč tej edinstveni izkušnji sodelovanja smo zasnovali, preizkusili in izpopolnili prilagodljiv okvir, ki ustreza svojemu namenu in organizacijam pomaga kratkoročno in dolgoročno premisliti in po potrebi ustrezno preoblikovati svoje prakse in načine delovanja.

Nov model, zasnovan po načelih dizajnerskega razmišljanja (angl. »design thinking«), se je iz preprostega orodja za ocenjevanje spremenil v ključen okvir in metodologijo za pomoč posameznikom ter organizacijam pri vsakodnevnem spopadanju s spremembami, transformacijami in velikimi motnjami (angl. »disruption«).

Preprosto povedano, model EFQM bo vaši organizaciji pomagal do uspešnosti z merjenjem, kje ste na poti k ustvarjanju trajnostne vrednosti. Pomagal vam bo razumeti vrzeli in možne rešitve, ki so na voljo, vam omogočil napredek in znatno izboljšal uspešnost delovanja vaše organizacije.

1 Predstavitev modela EFQM

1.1 Vodilna načela, ki so oblikovala model EFQM



Model EFQM ne samo da ostaja pomemben, ampak še naprej narekuje program menedžmenta za vse organizacije, ki si prizadevajo za dolgoročno, trajnostno prihodnost.

Model EFQM je globalno prepoznan okvir, ki pomaga organizacijam obvladovati spremembe in izboljšati uspešnost delovanja. Skozi leta je model doživel več ciklov izboljšav, ki so mu ne le pomagale ohraniti relevantnost, ampak so zagotovile, da model še naprej predstavlja okvir delovanja za vsako organizacijo, ki si prizadeva za dolgoročno in trajnostno prihodnost.

Čeprav se vsebina in vizualna podoba modela s časom spreminjata, ostajajo temeljna načela, na katerih je osnovan, enaka. Ne glede na velikost organizacije in ne glede na to, ali je umeščena v javni, zasebni ali tretji sektor, ostajajo ta načela danes enako pomembna, kot so bila nekoč. V tem pogledu najnovejša izdaja modela EFQM ni nič drugačna in še naprej poudarja:

- primarnost odjemalcev,
- potrebo po dolgoročnem pogledu, osredotočenem na deležnike,
- razumevanje vzročno-posledične povezave med razlogi, da organizacija nekaj počne, in razlogi za način, kako to počne, ter tem, kaj kot posledico takega načina delovanja dosega.



www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Glede na to, da gre izvirno za evropsko fundacijo, ni nič nenavadnega, da tudi ta najnovejši posodobljeni model EFQM tako kot predhodniki upošteva nabor evropskih vrednot, ki so najbolj izražene v:

- Listini EU o temeljnih pravicah,
- Evropski konvenciji o človekovih pravicah,
- Direktivi Evropske unije 2000/78/ES,
- Evropski socialni listini.

Fundacija prav tako prepoznava vlogo, ki jo lahko imajo organizacije pri podpiranju ciljev Združenih narodov, zato so bili ti cilji upoštevani tudi pri oblikovanju najnovejše različice modela EFQM:

- Globalni dogovor Združenih narodov (2000). Deset načel za trajnostno in družbeno odgovorno podjetje. www.unglobalcompact.org
- 17 ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov predstavlja poziv k ukrepanju vseh držav, da bi spodbujale socialno enakost, dobro upravljanje in blaginjo, obenem pa varovale planet.

Predpostavlja in pričakuje se, da bodo vse organizacije, ki uporabljajo model EFQM, spoštovale bistvo zgoraj navedenih dokumentov in delovale v skladu z njimi ne glede na to, ali so temu pravno zavezane ali ne.

1 Predstavitev modela EFQM

1.2 Ugotovitve raziskav, ki so oblikovale model EFQM

EFQM je med julijem 2018 in majem 2019 izvedel več ločenih, toda medsebojno povezanih raziskav, ki so pomagale ugotoviti potrebne izboljšave, da bi model ostal vodilen na svojem področju. Rezultati teh raziskav so pokazali številne pomembne spremembe v načinu delovanja organizacij v preteklosti. Prepoznane so tudi potrebe po spremenjenih načinih delovanja v prihodnosti, če želijo organizacije ostati relevantne in ne nazadnje če želijo biti prepoznane kot izjemne.

Spodaj povzeti rezultati so pomagali oblikovati vsebino in strukturo modela, predstavljenega v nadaljevanju:

Organizacije so poleg ustvarjanja in zagotavljanja trajnostne ponujene vrednosti za svoje deležnike, največkrat za odjemalce, dolžne skrbeti tudi za ekosistem, v katerem delujejo. Zagotavljanje vrednosti izboljševanje uspešnosti delovanja sta seveda nujni za vsako organizacijo, a to ni dovolj. Upoštevati je treba tudi gospodarske, okoljske in socialne pogoje v ekosistemu.

Potreba po drugačnih načinih in stilih vodenja, z manj hierarhije, z manj ukazovanja in nadzora ter z več sodelovanja.

Imperativ uporabe drugačnega pristopa k delu z zaposlenimi in prepoznavanje vrednosti, ki ga prinaša delo z raznoliko populacijo.

Danes se morajo organizacije bolj kot kdaj koli spopadati z obvladovanjem dveh izzivov hkrati, saj morajo učinkovito obvladovati spremembe in obenem še naprej opravljati vsakodnevne naloge. Uspešno obvladovanje te dileme organizaciji pomaga pri njenem prizadevanju, da bi bila pripravljena na prihodnost.

Miselnost, usmerjena v ustvarjalnost in inovativnost, vključno z disruptivnim razmišljanjem, je bistvena sestavina, ki organizacijam pomaga ustvariti večjo vrednost in dvigniti delovanje na višjo raven.

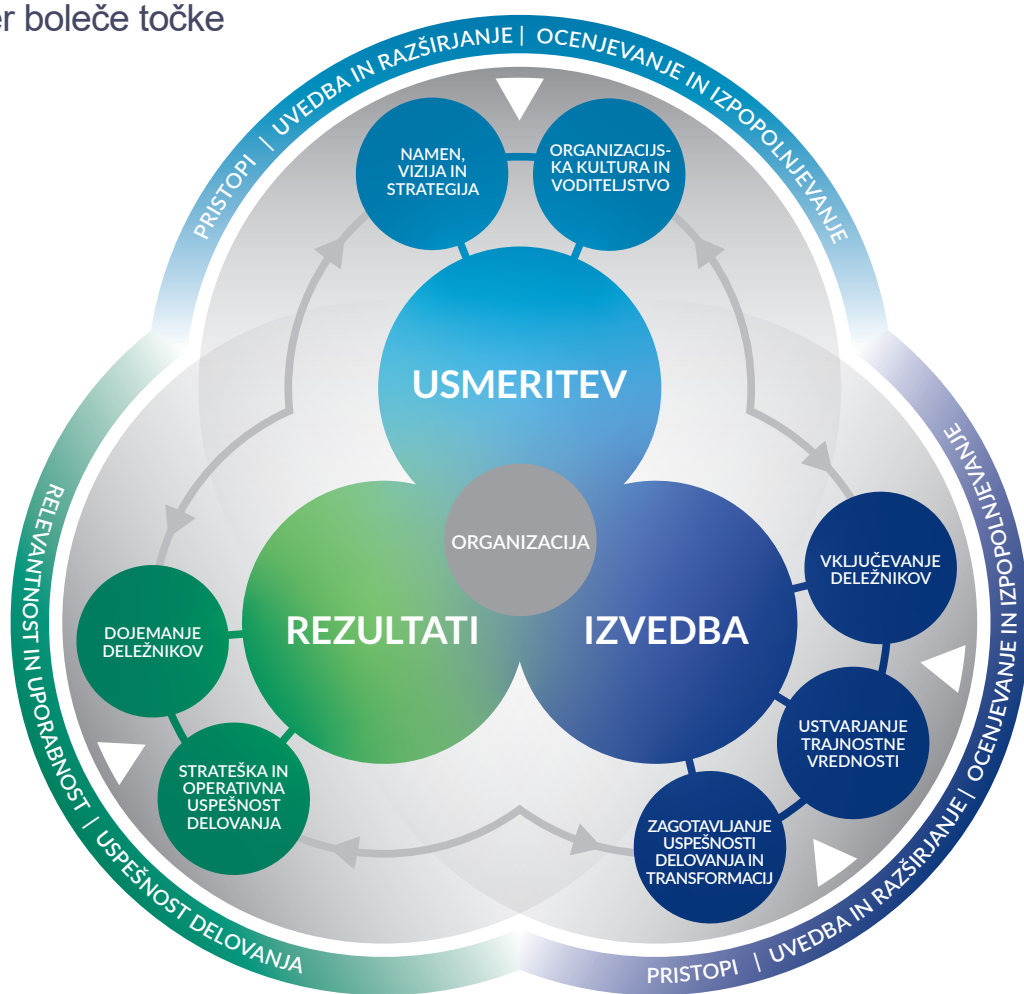
Sposobnost prepoznavati priložnosti, ki obstajajo v ekosistemu organizacije, in se nato na prilagodljiv, uspešen ter učinkovit način odzivati nanje.

Razvijati kulturo, ki temelji na soustvarjanju namesto na »zmagam-izgubiš« odnosih organizacije z ostalimi v njenem ekosistemu.

1 Predstavitev modela EFQM

1.3 Model EFQM: koncept in struktura

Strateška narava modela EFQM skupaj z njegovo osredotočenostjo na operativno uspešnost in usmerjenostjo v rezultate delovanja je idealen okvir za preverjanje konsistentnosti in usklajenosti ambicij organizacije za prihodnost glede na trenutne načine delovanja in odzive organizacije na izzive ter boleče točke (angl. pain points).



Njegova uporaba omogoča, da vidimo celoto, da uporabimo celosten pogled in upoštevamo, da je organizacija zapleten, a obenem tudi organiziran sistem. Tako kot na splošno ves svet tudi organizacije ne bi smeli obravnavati kot linearne, mehanske in predvidljive, bolje jo bomo razumeli, če bomo nanjo gledali kot na kompleksen prilagodljiv sistem, ki ga sestavljajo medsebojno odvisni posamezniki v dinamičnem živem svetu.

Vsaka organizacija, ki uporablja model EFQM:

- Se zaveda, da ne deluje v vakuumu. Razume, da je del večjega in kompleksnega ekosistema, v katerem ji lahko drugi, znani ali neznan akterji, pomagajo ali jo ovirajo pri njenem napredku. V njenem interesu je, da se vključi in čim bolj izkoristi priložnosti za rast in učenje od drugih znotraj svojega ekosistema.
- Izkorišča priložnost, da deluje v svojem vplivnem območju kot vodja, se obnaša kot navdih ostalim in vseskozi izkazuje, kaj se lahko doseže tako v svojo korist kot v korist ostalih.
- Razume, da se bo soočala z vse hitrejšimi in vse obsežnejšimi spremembami, ki jih mora biti pripravljena predvideti, jih obravnavati in se nanje primerno odzvati, pri čemer mora že danes sprejeti izziv njihovega obvladovanja, hkrati pa tudi predvidevati prihodnost in se nanjo pripraviti.

Struktura modela EFQM temelji na preprostih, toda prepričljivih treh vprašanjih:

- »Zakaj« organizacija obstaja? Kakšen je njen namen? Zakaj uporablja določeno strategijo? (Usmeritev)
- »Kako« namerava izpolniti svoj namen in uresničiti strategijo? (Izvedba)
- »Kaj« je dejansko dosegla do sedaj? »Kaj« namerava doseči v prihodnosti? (Rezultati).

Osnovo logike modela EFQM, t. i. rdečo nit, predstavlja povezava med namenom in strategijo organizacije ter kako je ta uporabljena za ustvarjanje trajnostne vrednosti (angl. Creating Sustainable Value) za njene najpomembnejše deležnike in za doseganje izjemnih rezultatov.

*Deležnik je oseba, skupina ali organizacija, ki ima neki interes ali je neposredno ali posredno udeležena v aktivnostih delovanja organizacije in/ali pri njenem uspehu ter lahko vpliva na organizacijo ali ona vpliva nanj. Primeri zunanjih deležnikov so lastniki (delničarji), odjemalci, dobavitelji, partnerji, vladne agencije in predstavniki skupnosti ali širše družbe. Primeri notranjih deležnikov so zaposleni ali skupine zaposlenih. Izjemne organizacije upoštevajo potrebe, želje, zahteve in pričakovanja deležnikov v svojem ekosistemu, jih znajo uravnovesiti in ovrednotiti svojo uspešnost v odnosu do ključnih deležnikov.

USMERITEV

Utemeljitev

Da bi organizacija lahko dosegla in ohranila izjemne rezultate, ki izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja deležnikov, mora:

- določiti navdihujoč namen,
- ustvariti ambiciozno vizijo,
- razviti strategijo, ki je usmerjena v ustvarjanje trajnostne vrednosti,
- zgraditi zmagovalno kulturo.

Določitev usmeritve pripravi nadaljnjo pot organizacije, ki želi postati vodilna v svojem ekosistemu in dobro pripravljena za izvedbo svojih načrtov za prihodnost.

2 Model EFQM USMERITEV nadaljevanje

1. merilo

Namen, vizija in strategija

Utemeljitev

Izjemno organizacijo opredeljujejo navdihujoč namen, ambiciozna vizija in uspešna strategija.

Namen organizacije:

- pojasni, zakaj je njeno delo pomembno,
- postavi temelje za ustvarjanje in zagotavljanje trajnostne vrednosti za svoje deležnike,
- predstavlja okvir, znotraj katerega lahko organizacija prevzame odgovornost za svoj prispevek ter vpliv na ekosistem, v katerem deluje.

Vizija organizacije:

- opiše, kaj skuša organizacija dolgoročno doseči,
- naj bi se uporabljala kot jasno vodilo pri izbiri trenutnih in prihodnjih smeri delovanja,
- skupaj z namenom organizacije daje osnovo za pripravo strategije.

Strategija organizacije:

- opiše, kako namerava organizacija uresničiti svoj namen,
- podrobno določa, kako namerava izvesti strateške prednostne naloge in se približati svoji viziji.

1.1 Opredelitev namena in vizije

1.2 Prepoznavanje in razumevanje potreb deležnikov

1.3 Razumevanje ekosistema, lastnih sposobnosti in glavnih izzivov

1.4 Razvoj strategije

1.5 Zasnova in vpeljava upravljanja ter sistema obvladovanja uspešnosti delovanja

2 Model EFQM USMERITEV nadaljevanje

2. merilo

Organizacijska kultura in voditeljstvo

Utemeljitev

Organizacijska kultura je poseben nabor vrednot in norm, ki so skupne zaposlenim in skupinam v organizaciji in ki sčasoma vplivajo na način, kako delujejo v medsebojnih odnosih ter do ključnih deležnikov zunaj organizacije.

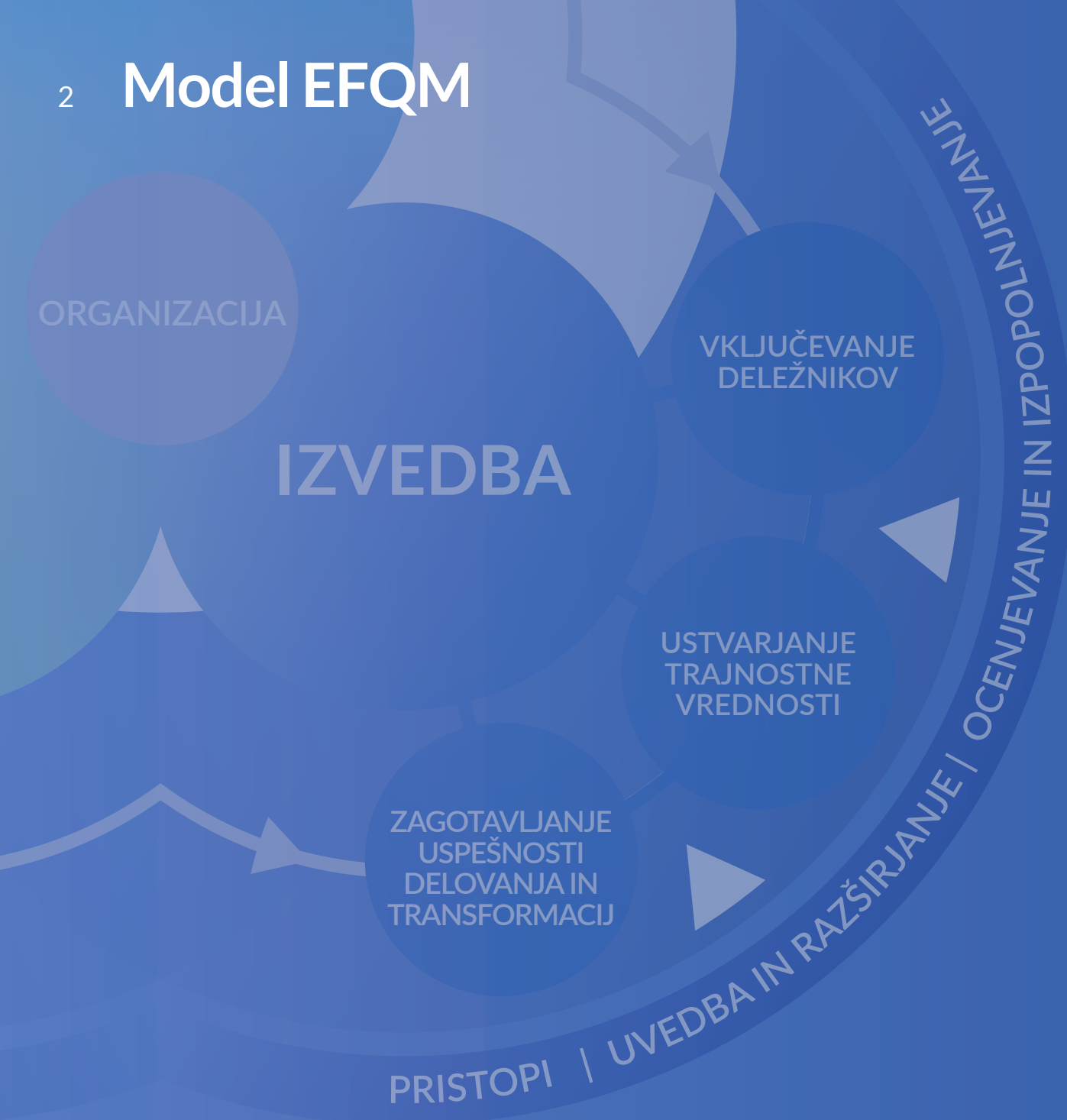
Voditeljstvo se v organizaciji nanaša na celotno organizacijo, ne le na posameznike ali time, ki usmerjajo z vrha. Organizacija sama lahko prevzame vodilno vlogo v svojem ekosistemu in jo druge organizacije lahko prepoznavajo kot vzornika. Ne gre več torej za tradicionalni pogled, da vodenje pomeni zgolj obvladovanje organizacije s strani vrhnjega menedžmenta.

V izjemni organizaciji je voditeljstvo dejavnost, in ne vloga. Voditeljsko vedenje se kaže na vseh ravneh in v vseh delih organizacije. Navdihuje ostale, krepi in po potrebi prilagaja vrednote in norme ter s tem pomaga usmerjati organizacijsko kulturo.

Organizacija, ki si prizadeva, da bi bila priznana kot izjemna, kot vodilna v svojem ekosistemu, dosega uspehe z osredotočanjem na naslednje dejavnosti:

- 2.1 Usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednot
- 2.2 Ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb
- 2.3 Omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti
- 2.4 Poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije

2 Model EFQM



IZVEDBA

Utemeljitev

Da bi organizacija lahko dosegla in ohranila izjemne rezultate, ki izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja deležnikov, je potreben, a ne tudi zadosten pogoj:

- Določiti navdihujoč namen.
- Ustvariti ambiciozno vizijo.
- Razviti strategijo, ki je usmerjena v ustvarjanje trajnostne vrednosti.
- Zgraditi zmagovalno kulturo.

Tako določene usmeritve organizaciji pomagajo, da se pripravi za nadaljnjo pot. Nato je treba strategijo uspešno in učinkovito izpeljati, kar organizacija zagotovi tako, da:

- Ve, kdo so deležniki v njenem ekosistemu, in največ sodeluje s tistimi, ki so ključni za njen uspeh.
- Ustvarja trajnostno vrednost.
- Spodbuja ravni dosežkov, ki so potrebni za njen uspeh v sedanosti, obenem pa podpira nujne izboljšave in transformacije, da bo lahko uspešna tudi v prihodnosti.

2 Model EFQM

IZVEDBA nadaljevanje

3. merilo

Vključevanje deležnikov

Utemeljitev

Ko organizacija ugotovi, kateri so njeni najpomembnejši oziroma ključni deležniki, je zelo verjetno, da bo pri sodelovanju z njimi (ne glede na specifično skupino deležnikov) uporabila do določene mere podobna načela.

Izjemna organizacija:

- Opredeli določene vrste in kategorije v vsaki skupini ključnih deležnikov.
- Uporablja svoje razumevanje potreb in pričakovanj ključnih deležnikov, da doseže njihovo nadaljnje sodelovanje.
- Vključi ključne deležnike pri uvajanju in razširjanju svoje strategije in ustvarjanju trajnostne vrednosti ter prepozna njihov prispevek pri tem.
- Gradi, ohranja in razvija odnose s ključnimi deležniki na osnovi transparentnosti, odgovornosti, etičnega vedenja in zaupanja.
- S ključnimi deležniki razvija skupno razumevanje in se osredotoča na to, kako lahko s skupnim razvojem prispevajo k ciljem trajnostnega razvoja in ambicijam programov »Globalni odgovor« in »Cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov« (United Nations Sustainable Development Goals in UN Global Compact) in v njih najdejo navdih.
- Aktivno ugotavlja, kako jo dojemajo ključni deležniki, in ne čaka, da le-ti sami z njo vzpostavijo stik.
- Vrednoti uspešnost delovanja v povezavi s potrebami ključnih deležnikov ter se odloči o ustreznih ukrepih, ki jih je treba sprejeti za zagotovitev prihodnosti, kot jo dojemajo ključni deležniki sami.

V praksi ugotavljamo, da izjemne organizacije prepoznavajo in razvrščajo ključne deležnike vsaj v naslednje skupine:

- 3.1 Odjemalci: Gradnja trajnostnih odnosov**
- 3.2 Zaposleni: Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra**
- 3.3 Poslovni in regulatorni ter ostali institucionalni deležniki: Zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore**
- 3.4 Družba: Prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji**
- 3.5 Partnerji in dobavitelji: Gradnja odnosov in zagotavljanje podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti**

2 Model EFQM

IZVEDBA nadaljevanje

4. merilo

Ustvarjanje trajnostne vrednosti

Utemeljitev

Izjemna organizacija se zaveda, da je ustvarjanje trajnostne vrednosti ključno za njen dolgoročni uspeh in finančno moč.

Jasno opredeljen namen, nadgrajen s strategijo, določa, za koga naj bi organizacija ustvarjala trajnostno vrednost. V večini primerov so ciljna skupina za ustvarjanje trajnostne vrednosti pravilno segmentirani odjemalci, čeprav se nekatere organizacije osredotočajo tudi na določene ključne deležnike znotraj družbe ali na segmente poslovnih in regulatornih ter ostalih institucionalnih deležnikov.

Izjemna organizacija razume, da se lahko potrebe ključnih deležnikov s časom spreminjajo in da je pomembno zbirati ter analizirati povratne informacije z namenom izboljšanja ali zamenjave svojih izdelkov, storitev ali rešitev.

Različni elementi, ki prispevajo k ustvarjanju trajnostne vrednosti, so v zaporedju prikazani v nadaljevanju. Splošno priznano je, da se lahko plani določene organizacije za sedanost in prihodnost izvajajo vzporedno ali včasih tudi prekrivajo, kar je odvisno od vrste posla.

- 4.1 Snovanje vrednosti in načina njenega ustvarjanja**
- 4.2 Komuniciranje in prodajanje vrednosti**
- 4.3 Zagotavljanje vrednosti**
- 4.4 Opredelitev in doseganje celostne izkušnje**

2 Model EFQM

IZVEDBA nadaljevanje

5. merilo

Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij

Utemeljitev

Da bi postala in ostala uspešna, mora biti organizacija sposobna sedaj in v prihodnosti istočasno izpolnjevati naslednji dve pomembni zahtevi.

Po eni strani mora še naprej uspešno delovati («Obvladovanje uspešnosti delovanja»).

Po drugi strani se dogajajo stalne spremembe tako znotraj kot zunaj organizacije, ki jih mora sočasno obvladovati, če naj ostane uspešna («Obvladovanje transformacij»).

Kombinacija obvladovanja uspešnosti delovanja in transformacij potrjuje, kako pomembno je, da organizacija dobro deluje danes in se hkrati pripravlja na prihodnost.

Glavni elementi zagotavljanja uspešnosti delovanja in transformacij so inovativnost in tehnologija, vse večji pomen podatkov, informacij in znanja ter usmerjena uporaba ključnih sredstev in virov.

5.1 Obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj

5.2 Transformacija organizacije za prihodnost

5.3 Spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije

5.4 Izkoriščanje podatkov, informacij in znanja

5.5 Obvladovanje sredstev in virov

REZULTATI

Utemeljitev

Kar je organizacija dosegla glede na navedbe v delih tega dokumenta, ki se nanašajo na poglavji Usmeritev in Izvedba, vključno z napovedmi za prihodnost. V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija zbira in uporablja podatke o rezultatih:

- dojemanja deležnikov,
- ustvarjanja trajnostne vrednosti,
- obvladovanja uspešnosti delovanja in transformacij.

2 Model EFQM

REZULTATI nadaljevanje

6. merilo

Dojemanje deležnikov

Utemeljitev

To merilo se osredotoča na rezultate, pridobljene iz povratnih informacij ključnih deležnikov o njihovih osebnih izkušnjah z organizacijo – njihovo dojemanje.

To dojemanje se lahko nanaša na pretekle ali sedanje ključne deležnike. Pridobi se ga lahko iz številnih virov, kot so ankete, fokusne skupine, rangiranje, tiskani ali družabni mediji, zunanja priznanja, zagovarjanje, sestanki strukturiranih pregledov, priporočila vlagateljem in pohvale/pritožbe, vključno s povratnimi informacijami, ki jih pridobijo timi za obvladovanje odnosov s strankami.

Poleg mnenj, ki jih imajo ključni deležniki o organizaciji na osnovi osebnih izkušenj, lahko dojemanja izhajajo tudi iz ugleda organizacije v povezavi z okoljskim in družbenim vplivom. Na primer, koliko ključni deležniki menijo, da organizacija uspešno prispeva k ciljem trajnostnega razvoja in ambicijam programov »Globalni odgovor« in »Cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov« (United Nations Sustainable Development Goals in UN Global Compact).

V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija:

- Ve, kako uspešna je pri izvajanju strategije za izpolnjevanje potreb in pričakovanj ključnih deležnikov.
- Uporablja analize svoje trenutne in pretekle uspešnosti delovanja za napoved prihodnje uspešnosti.
- Izkorišča rezultate dojemanja ključnih deležnikov za boljšo obveščenost in za vplivanje na trenutno usmeritev in izvajanje strategije.

Primeri rezultatov dojemanja ključnih deležnikov in teme, ki naj bi bile zajete, lahko vključujejo (vrstni red ni pomemben niti seznam ni dokončen):

- **Rezultati dojemanja odjemalcev**
- **Rezultati dojemanja zaposlenih**
- **Rezultati dojemanja poslovnih in regulatornih ter ostalih institucionalnih deležnikov**
- **Rezultati dojemanja družbe**
- **Rezultati dojemanja partnerjev in dobaviteljev**

2 Model EFQM

REZULTATI nadaljevanje

7. merilo

Strateška in operativna uspešnost delovanja

Utemeljitev

To merilo se osredotoča na rezultate, povezane z uspešnostjo organizacije v smislu:

- Njene sposobnosti, da doseže svoj namen, uresniči strategijo in ustvari trajnostno vrednost.
- Njene pripravljenosti na prihodnost.

Te rezultate organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje in izboljšanje svoje celotne uspešnosti in za napovedovanje vpliva, ki ga bo imelo njeno delovanje tako na dojetanje ključnih deležnikov kot tudi na njene prihodnje strateške ambicije.

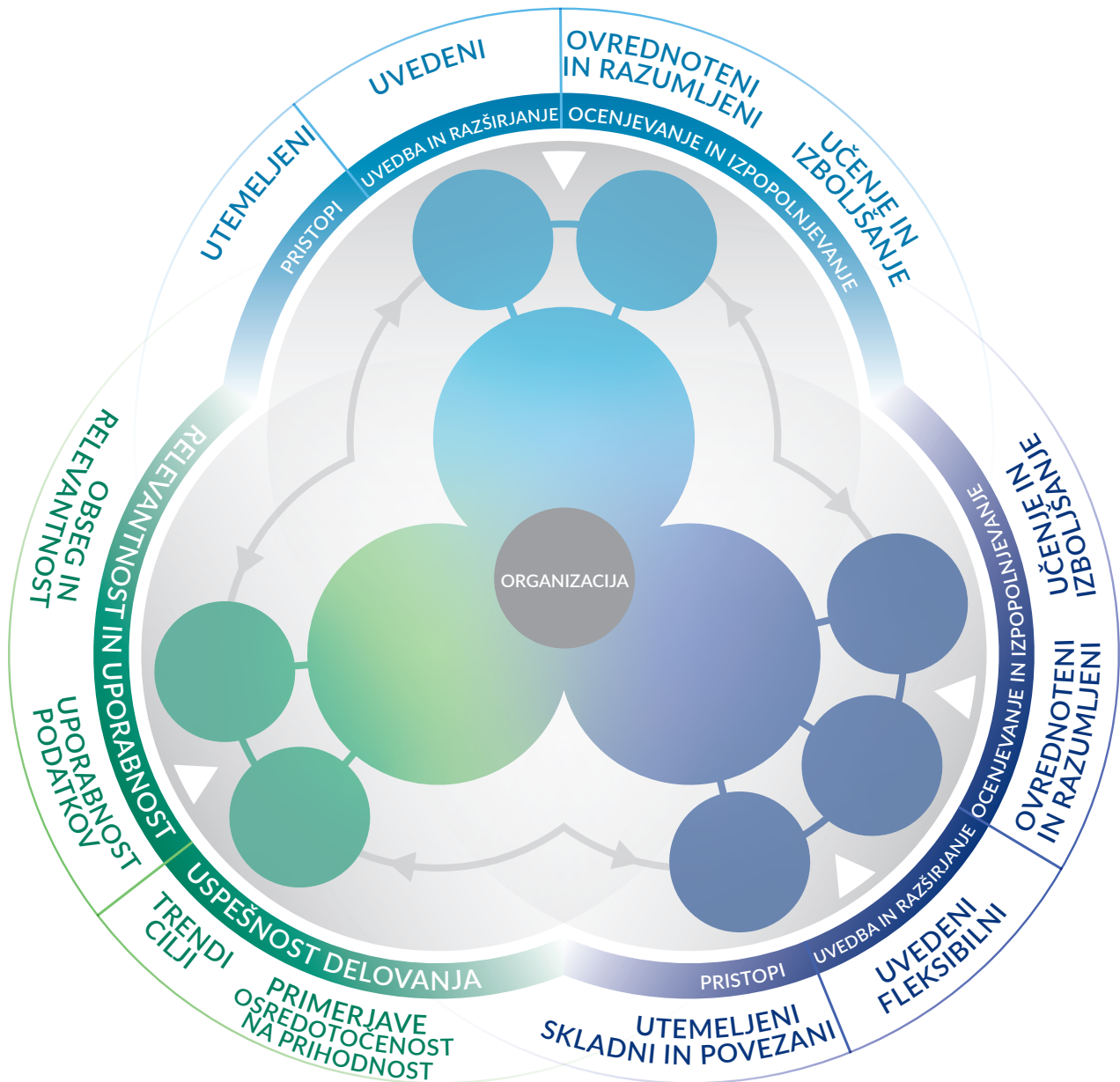
V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija:

- Uporablja tako finančne kot nefinančne kazalnike, ki ji pomagajo meriti strateško in operativno uspešnost.
- Razume povezave med dojemanjem ključnih deležnikov in dejansko uspešnostjo ter lahko z visoko stopnjo gotovosti napove, kako se bo razvijala njena poslovna uspešnost v prihodnosti.
- Pri odločanju o najprimernejših kazalnikih uspešnosti, skladnih z njenimi strateškimi in operativnimi cilji, upošteva sedanje in prihodnje potrebe ter pričakovanja ključnih deležnikov.
- Razume vzročno-posledične odnose, ki vplivajo na njeno uspešnost delovanja, in s poznavanjem doseženih rezultatov ostaja obveščena in lahko vpliva na trenutno usmeritev in izvedbo.
- S pričakovano stopnjo gotovosti uporablja trenutno dosežene rezultate za napoved prihodnje uspešnosti.

Kazalniki strateške in operativne uspešnosti lahko vključujejo, toda niso omejeni na:

- **dosežke pri doseganju namena in ustvarjanju trajnostne vrednosti,**
- **finančne rezultate,**
- **izpolnjevanje pričakovanj ključnih deležnikov,**
- **izpolnjevanje strateških ciljev,**
- **dosežke pri zagotavljanju uspešnega poslovanja,**
- **dosežke pri zagotavljanju transformacij,**
- **napovedne ukrepe za prihodnost.**

EFQM diagnostično orodje: RADAR



3.1 Uvod

RADAR je akronim, ki ga EFQM uporablja za opis temeljne logike diagnostičnega orodja, razvitega za pomoč vsem organizacijam, da bi:

- Bolje obvladovale obstoječ način dela.
- Ugotovile svoje sedanje prednosti in priložnosti za izboljšanje.

Na najvišji ravni logika RADAR navaja, da mora organizacija:

- Določiti rezultate (**R**esults), ki jih želi doseči kot del svoje strategije.
- Imeti več pristopov (**A**pproaches), s katerimi bo dosegla želene rezultate sedaj in v prihodnosti.
- Udejanjati in razširjati (**D**eploy) te pristope na primeren način.
- Oceniti (**A**ssess) in izpopolniti (**R**efine) uvedene pristope, da bi se lahko učila in izboljševala.

Da bi omogočili temeljitejšo analizo, so elementi RADAR razčlenjeni na več atributov. Vsakemu atributu pripada opis, ki ga natančneje razloži, da postane organizaciji bolj jasno, kaj mora v zvezi z njim jasno izkazovati.

Glejte preglednice 1–3 na naslednjih straneh.

Posameznik ali tim lahko uporablja logiko RADAR na ravni atributov v povezavi z modelom EFQM zato, da pomaga organizaciji:

- ugotoviti, katere so trenutne prednosti in priložnosti za izboljšanje organizacije,
- opisati njeno prihodnost v obliki zelenih rezultatov in nujnih ukrepov, ki jih je treba izvesti, da bi te rezultate dosegli.

3.2 EFQM diagnostično orodje: RADAR

RADAR za Usmeritev in Izvedba

Preglednica 1 podpira analizo pristopov znotraj 1. merila (Namen, vizija in strategija) in 2. merila (Organizacijska kultura in voditeljstvo).

Opomba: V merilu Usmeritev se ne uporablja atributov »Skladni in povezani« in »Fleksibilen«.

Preglednica 2 se uporablja za podporo pri analizi pristopov znotraj 3. merila (Vključevanje deležnikov), 4. merila (Ustvarjanje trajnostne vrednosti) in 5. merila (Obvladovanje uspešnosti delovanja in transformacij).

Uporabniki logike RADAR bi morali attribute, opisane v ustreznih preglednicah v nadaljevanju, povezati z informacijami, predstavljenimi v Usmeritev in Izvedba.

Opisi, povezani s posameznimi atributi, so vodilo organizaciji, kaj bi morala izkazati.

Preglednica 1: Analiza usmeritve

Elementi	Atributi	Opis
Pristopi	Utemeljeni	Pristopi so jasno utemeljeni, prizadevajo si izpolnjevati potrebe ključnih odjemalcev in se nanje odzivati, so primerno opisani in zasnovani za prihodnost.
	<i>Skladni in povezani</i>	<i>Opomba: Ne velja za pristope usmeritve</i>
Uvedba in razširjanje	Uvedeni	Pristopi so uspešno in pravočasno uvedeni na relevantnih področjih.
	<i>Fleksibilni</i>	<i>Opomba: Ne velja za pristope usmeritve</i>
Ocenjevanje in izpopolnjevanje	Ovrednoteni in razumljeni	Povratne informacije o uspešnosti in učinkovitosti pristopov ter o njihovem uvajanju in razširjanju so zbrane, razumljene in na razpolago vsem, ki jih potrebujejo.
	Učenje in izboljšanje	Ugotovitve analiz nastajajočih trendov, meritev, učenja in primerjav se uporabljajo za spodbujanje ustvarjalnosti in pripomorejo k inovativnim rešitvam za izboljšanje uspešnosti delovanja v ustreznih časovnih okvirih.

Preglednica 2: Analiza izvedbe

Elementi	Atributi	Opis
Pristopi	Utemeljeni	Pristopi so jasno utemeljeni, prizadevajo si izpolnjevati potrebe ključnih odjemalcev in se nanje odzivati, so primerno opisani in zasnovani za prihodnost.
	Skladni in povezani	Pristopi podpirajo usmeritev organizacije in so povezani z drugimi relevantnimi pristopi.
Uvedba in razširjanje	Uvedeni	Pristopi so uspešno in pravočasno uvedeni na relevantnih področjih.
	Fleksibilni	Izvedba omogoča prožnost in prilagodljivost.
Ocenjevanje in izpopolnjevanje	Ovrednoteni in razumljeni	Povratne informacije o uspešnosti in učinkovitosti pristopov ter o njihovem uvajanju in razširjanju so zbrane, razumljene in na razpolago vsem, ki jih potrebujejo.
	Učenje in izboljšanje	Ugotovitve analiz nastajajočih trendov, meritev, učenja in primerjav se uporabljajo za spodbujanje ustvarjalnosti in pripomorejo k inovativnim rešitvam za izboljšanje uspešnosti delovanja v ustreznih časovnih okvirih.

3.3 EFQM diagnostično orodje: RADAR

RADAR za Rezultati

Preglednica RADAR za rezultate, prikazana v nadaljevanju, se uporablja za pomoč pri analizi 6. merila (Dojemanje deležnikov) in 7. merila (Strateška in operativna uspešnost delovanja).

Uporabniki logike RADAR bi morali attribute, opisane v preglednici v nadaljevanju, uporabiti na dokazih, ki jih organizacija predstavi. Običajno so ti dokazi nabori podatkov, ki prikazujejo strateško in operativno uspešnost, in predstavljeni kot odziv na zahtevano vsebino posameznih meril Rezultati. Opisi posameznih atributov so vodilo, kaj naj bi organizacija izkazala.

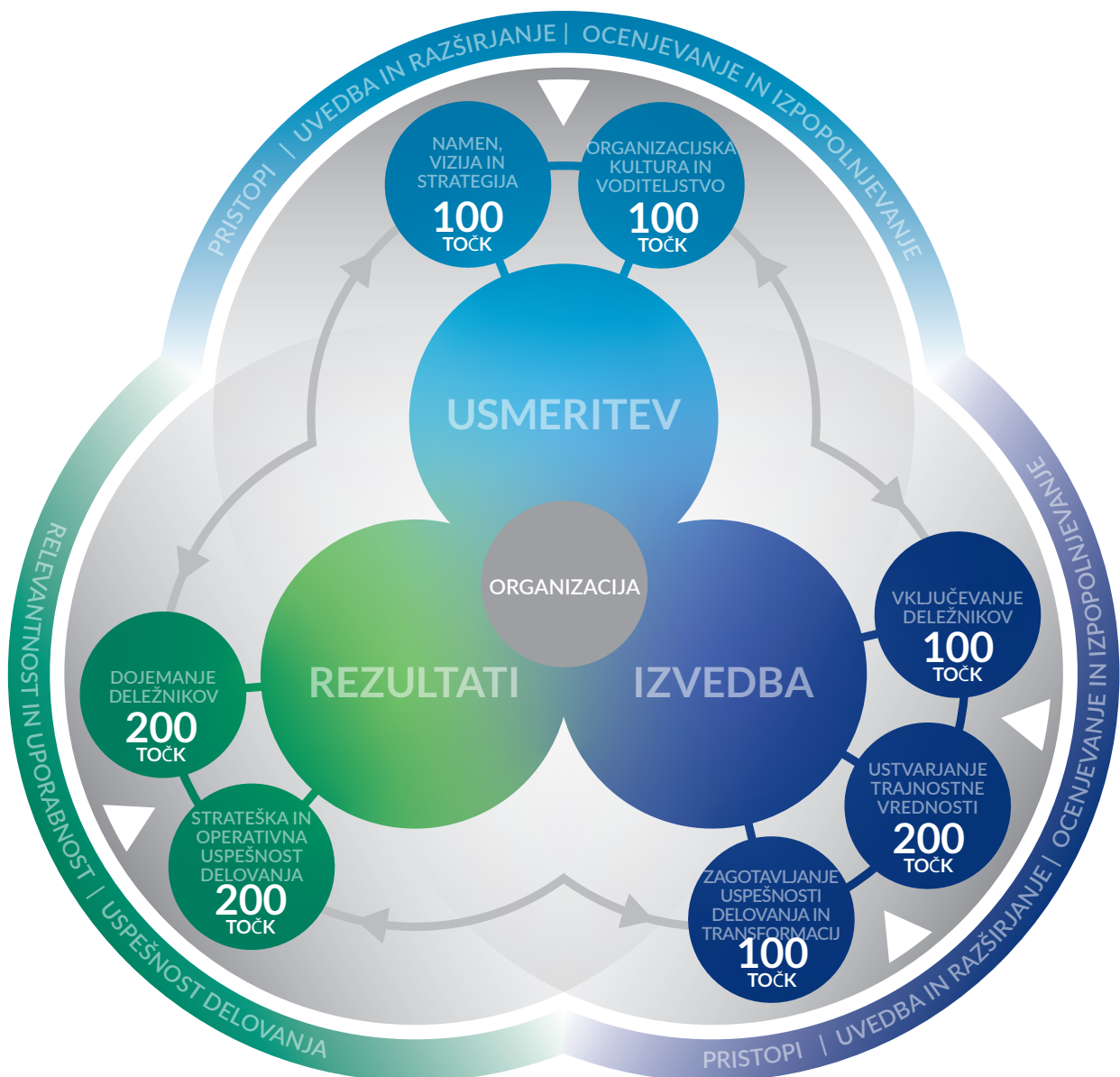
Preglednica 3: Analiza rezultatov

Elementi	Atributi	Opis
Relevantnost in uporabnost	Obseg in relevantnost	Opredeljen je nabor rezultatov, ki so jasno povezani z namenom, vizijo in strategijo organizacije. Izbrani nabor rezultatov je pregledovan in postopoma izboljššan.
	Uporabnost podatkov	Rezultati so pravočasni, zanesljivi, točni in ustrezno razčlenjeni, da omogočajo koristne uvide, ki pomagajo pri izboljšanju uspešnosti delovanja in pri transformaciji.
Uspešnost delovanja	Trendi	Pozitivni trendi ali trajni izjemni rezultati delovanja v strateškem obdobju/ciklu.
	Cilji	Zastavljeni so relevantni cilji v skladu s strategijo, ki se dosledno tudi dosegajo.
	Primerjave	Obstajajo relevantne primerjave z zunanji organizacijami, primerne za pozicioniranje lastne uspešnosti delovanja v skladu s strateško usmeritvijo, in ta primerjava je za organizacijo ugodna.
	Osredotočenost	Na osnovi aktualnih vzročno-posledičnih odnosov, analize naborov podatkov, vzorcev delovanja in napovednih ukrepov lahko organizacija razume dejavnike izjemnih rezultatov v prihodnosti.

3.4 Ocenjevanje z matriko RADAR

EFQM in njegovi nacionalni partnerji izvajajo programe, ki na podlagi ocen organizacij po merilih modela EFQM prepoznajo tiste, ki izkazujejo izjemno in trajnostno uspešnost delovanja.

Organizacije, ki se prijavijo za priznanje po modelu EFQM, so lahko ocenjene do 1000 točk. Teh 1000 točk je razdeljenih po sedmih merilih, kot je grafično prikazano spodaj.



3.4 EFQM diagnostično orodje: RADAR

Ocenjevanje z matriko RADAR

Pri Usmeritev in Izvedba so si posamezni deli merila enakovredni med seboj. Na primer:

- Vsak izmed 5 delov merila Namen, vizija in strategija je vreden 20 % od 100 točk, ki so na razpolago za 1. merilo:
 - a. 1.1 = 20 točk
 - b. 1.2 = 20 točk
 - c. 1.3 = 20 točk
 - d. 1.4 = 20 točk
 - e. 1.5 = 20 točk
- Vsak izmed 4 delov merila Ustvarjanje trajnostne vrednosti je vreden 25 % od 200 točk, s katerimi razpolaga 4. merilo:
 - a. 4.1 = 50 točk
 - b. 4.2 = 50 točk
 - c. 4.3 = 50 točk
 - d. 4.4 = 50 točk

Rezultati ne vsebujejo delov meril, zato se 200 točk, ki so na voljo za Dojemanje deležnikov, in 200 točk za Strateška in operativna uspešnost delovanja podeli na nivoju meril 6 in 7.

Pri uporabi pristopa ocenjevanja EFQM in uporabi logike RADAR za točkovanje je treba upoštevati dve jasni pravili, od katerih se eno navezuje na Usmeritev in Izvedba, drugo pa na Rezultati:

- Pri točkovanju katerega koli od delov meril v Usmeritev in Izvedba celotno število točk za ta del merila ne sme presegati ocene, ki je bila dana za atribut Utemeljenost pristopov. Ne glede na to, kako dobro so bili ocenjeni ostali atributi v tem delu merila, je ocena za Utemeljenost močnejša od ocen ostalih atributov.
- Pri ocenjevanju Rezultati (6. in 7. merilo) skupna ocena v posameznem merilu ne sme presegati ocene za atribut Obseg in relevantnost. Ne glede na to, kako dobro so bili ocenjeni vsi ostali atributi v 6. in 7. merilu, je ocena za Obseg in relevantnost močnejša od ocen ostalih atributov.

Organizacije, ki želijo dobiti zunanje priznanje za svoje dosežke, oceni tim ocenjevalcev z matrikami RADAR. Te ocenjevalne matrike so dostopne na digitalnih platformah EFQM, kako se uporabljajo, se lahko naučimo na tečajih usposabljanja ocenjevalcev, ki jih ponujajo EFQM in partnerji.

Te tri točkovne matrike lahko uporabljajo tudi organizacije, ki želijo uporabiti model EFQM za samoocenjevanje, pri čemer poleg numerične ocene dobijo nabor prednosti in priložnosti za izboljšave.

Za organizacijo je samoocenjevanje s skupno oceno na lestvici do 1000 točk in profilom ocen po vseh sedmih merilih privlačno, zato ker daje možnost primerjave z ostalimi organizacijami, ki tudi uporabljajo model EFQM in logiko RADAR. Organizacijam daje tudi izhodiščno točko, glede na katero lahko na podlagi rezultatov prihodnjih samoocenjevanj merijo svoj napredek ali nazadovanje.

4 Slovar strokovnih izrazov

Agilnost (angl. agile): Sposobnost organizacije, da pravočasno prilagodi svojo usmeritev in delovanje kot odgovor na novo priložnost ali grožnjo.

Cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Disruptivno razmišljanje (angl. disruptive thinking): Opustitev starih vzorcev razmišljanja, kar nam omogoči novo, širšo, drugačno perspektivo in omogoča videti stvari z drugega zornega kota ali v drugačni luči.

Dobra/najboljša praksa (angl. good/best practice): Najboljši pristopi, politike, procesi ali metode, ki vodijo k izjemnim dosežkom. Ker je težko ugotoviti, kaj je najboljše, večina organizacij raje uporablja izraz »dobra praksa«. Načini ugotavljanja dobre prakse zunaj organizacije lahko vključujejo primerjavo z drugimi (angl. "benchmarking") in zunanje učenje (angl. "external learning").

Dojemanje (angl. perception): Ne glede na to, kar ključni deležniki mislijo ali menijo o organizaciji, se iz raznih razlogov njihovo mnenje lahko razlikuje od tega, kar o organizaciji rečejo. Kako ključni deležniki izrazijo svoje mnenje, je lahko doseženo na različne načine, toda dejstvo je, da ima vsak ključni deležnik svoje dojemanje in da mora organizacija najprej razumeti in nato obvladati to dojemanje, če želi še naprej izpolnjevati potrebe ključnih deležnikov

Družba (angl. society): Socialna infrastruktura zunaj organizacije, na katero lahko organizacija vpliva in ki lahko prav tako vpliva na organizacijo. To lahko pomeni predstavnike lokalne skupnosti ali širše družbe, na primer posebne interesne skupine.

Ekosistem (angl. ecosystem): Temeljno načelo ekosistema je medsebojna odvisnost, torej da nekaj, kar se zgodi v enem delu sistema, lahko vpliva na druge dele znotraj sistema. V kontekstu organizacije obstaja veliko zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na njeno delovanje, a nanje organizacija ne vpliva. To lahko vključuje vladno politiko, gospodarsko in družbeno zasnovo v njeni regiji in okolju, prevladujoča verska in kulturna pričakovanja njene skupnosti, trajnostne zahteve in razpoložljivo financiranje.

Etično vedenje (angl. ethical behaviour): Etika so uveljavljene norme kulture, ki določajo, ali so dejanja posameznika pravilna ali napačna. Vplivajo na vedenje in posamezniku pomagajo, da se pravilno odloča in ravna odgovorno.

Inoviranje (angl. innovation): Praktičen prenos idej v nove ali obstoječe izdelke, storitve, procese, rešitve, sisteme, organizacijske strukture ali medsebojno sodelovanje v družbi.

Integriteta (angl. integrity): Integriteta pomeni imeti močan moralni in etični kodeks. To vključuje vrednote, kot so spoštovanje, pravičnost, verodostojnost in poštenost.

Intelektualna lastnina (angl. intellectual property): Vrednost organizacije, ki ni zajeta v njenih običajnih finančnih poročilih. Predstavlja njena neopredmetena sredstva ter je pogosto razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo.

Izjava o namenu (angl. purpose statement): Izjava, ki opisuje raison-d'être (razlog obstoja) organizacije, torej kaj organizacija počne in zakaj to počne, na način, da jo deležniki organizacije razumejo.

Kompetenca (angl. competence): Sposobnost ali veščina, da nekaj opravimo uspešno in učinkovito.

Krožno gospodarstvo (angl. circular economy): Krožno gospodarstvo je regenerativen pristop, ki se razlikuje od tradicionalnega, linearnega gospodarstva, katerega model proizvodnje je »vzemi, izdelaj, zavrzi«. Je gospodarski sistem, ki ga je mogoče doseči z dolgoročno zasnovo, vzdrževanjem, popravilanjem, ponovno uporabo, obnovo in recikliranjem. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Kultura (angl. culture): Posebna zbirka vrednot in norm, ki so skupne zaposlenim in skupinam znotraj organizacije in ki sčasoma vplivajo na to, kako se vedejo drug do drugega in do ključnih deležnikov zunaj organizacije.

Megatrendi (angl. megatrends): Trendi, za katere se pričakuje, da bodo v prihodnjih letih imeli globalni vpliv. Te trende bi morala upoštevati vsaka organizacija, ki želi biti vplivna, ne glede na svojo velikost, obseg ali status javnega oziroma zasebnega sektorja.

Napoved (angl. forecast): Zmožnost predvideti ali izračunati prihodnje dogodke ali potrebe na podlagi preučevanja in analiziranja ustreznih podatkov, ki so na voljo

Obvladovanje sprememb (angl. manage change): Način vodenja prehoda posameznikov, skupin in organizacij iz njihovega sedanjega stanja v določeno željeno prihodnje stanje. Je organizacijski proces, ki naj bi pomagal tistim deležnikom, na katere je sprememba vplivala, da jo razumejo in sprejmejo

Odjemalec (angl. customer): Uporabnik/prejemnik izdelkov ali storitev, ki jih zagotavlja organizacija. Odjemalec je eden izmed ključnih deležnikov, v veliko primerih najpomembnejši deležnik, za katerega si organizacija prizadeva ustvariti trajnostno vrednost.

Organizacija Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org>

Organizacija tretjega sektorja: Organizacija, ki ni del niti javnega niti zasebnega sektorja. Običajno je to prostovoljna organizacija, organizacija lokalne skupnosti, registrirana dobrodelna organizacija ali skupina za samopomoč v lokalni skupnosti. Te organizacije so večinoma neodvisne od vlade in jih motivira želja po izpolnitvi socialnih ciljev. Da so lahko finančno vzdržne, morajo njihove dejavnosti ustvarjati presežke (dobiček), ves ta dobiček iz dejavnosti pa ponovno vložijo v uresničevanje ambicij organizacije.

Partner (angl. partner): Zunanja stranka, ki jo organizacija strateško izbere za sodelovanje, da bi dosegla skupne cilje in dolgoročno obojestransko korist.

Partnerstvo (angl. partnership): Trajen delovni odnos med organizacijo in partnerji, v katerem obe strani ustvarjata večjo vrednost, ki si jo delita. Partnerstva se lahko vzpostavijo npr. z dobavitelji, distributerji, odjemalci, izobraževalnimi ustanovami, svetovalnimi podjetji ali raziskovalnimi ustanovami.

Ponudba vrednosti (angl. value proposition): Razlikovalna vrednost izdelkov, rešitev in storitev, ki jih organizacija ponuja svojim odjemalcem.

Pooblaščenje (angl. empowerment): Proces, s katerim so posamezniki ali timi opolnomočeni, da delujejo z določeno stopnjo samostojnosti, imajo odgovornost odločanja ter dostop do virov in načinov nadzora nad svojimi življenji. Ob tem pridobijo zmožnost dosegati najvišje osebne in skupne želje ter cilje. Posameznik, ki so mu podeljena pooblastila, ima s tem večji občutek motivacije in samozavesti.

Porabnik (angl. prosumer): Način segmentiranja odjemalcev organizacije, ki ni omejen na tradicionalno opredelitev. Digitalno in spletno okolje 21. stoletja organizacijam ponuja velik potencial vključevanja odjemalcev v zasnovno izdelkov, storitev ali rešitev, ki jih želijo uporabljati.

Poslovni model (angl. business model): Elementi poslovanja, ki ustvarjajo in dajejo vrednost; običajno vključujejo ponudbo vrednosti, segmente strank in z njimi povezane odnose, kanale za dostavo izdelkov, storitev in rešitev za trg, prihodkovne in stroškovne tokove, partnerje ter kritične vire in procese organizacije.

Primerjalna analiza (angl. benchmarking): Sistematična primerjava pristopov s pristopi drugih relevantnih organizacij, da bi prišli do spoznanj, ki bodo organizaciji pomagali pri ukrepih za izboljšanje njenega delovanja.

Primerjave (angl. comparisons): Podatki, uporabljeni za primerjavo rezultatov delovanja organizacije ali procesov z drugimi.

Pristop (angl. approach): Celoten potek (načina/poti), kako se nekaj zgodi (naredi; sestavljajo ga procesi in strukturirani ukrepi na podlagi (v okviru) načel in politik (smernic).

Proces (angl. process): Nabor ponavljajočih se aktivnosti, ki vplivajo druga na drugo, saj izhod iz ene aktivnosti postane vhod v drugo. Procesi dodajajo vrednost za zunanje in notranje odjemalce tako, da ob uporabi virov pretvarjajo vhode v izhode. Običajno obstajajo tri vrste procesov: glavni ali »osrednji« procesi, procesi vodenja ter podporni procesi.

Prodaja vrednosti (angl. sell the value): Ne glede na to, ali je organizacija v javnem ali zasebnem sektorju, je njeno vrednostno ponudbo treba »prodati« ključnim deležnikom, da se lahko odločijo, ali želijo izdelek, storitev ali rešitev, ki jim je ponujena.

Raznolikost in vključenost (angl. diversity and inclusion): Obseg, v katerem zaposleni v organizaciji priznavajo, cenijo in koristno uporabijo značilnosti, ki delajo posameznike edinstvene. Raznolikost in vključevanje se lahko nanašata na starost, prepričanja, družbeni sloj, etnično pripadnost, fizične sposobnosti, raso, vero in spolno usmerjenost.

Skupnost (angl. community): Izraz skupnost se običajno nanaša na različne posameznike, skupine in ustanove, ki so zainteresirani za dobrobit in uspeh organizacije, pa tudi na soseščino, v kateri je organizacija, in vpliv, ki ga ta lahko ima na ekosistem.

Strategija (angl. strategy): Izhaja iz skrbne (podrobne) analize ekosistema organizacije. Strategija predstavlja način, na katerega želi organizacija na poti od trenutnega stanja do prihodnjega zelenega stanja v določenem časovnem obdobju doseči svoje strateške prioritete ter obenem ostati zvesta svojemu namenu.

Trajnost (angl. sustainability): Dolgoročna vizija prihodnjega stanja organizacije, kot jo dojemajo razni ključni deležniki, na primer poslovni in regulatorni ter ostali institucionalni deležniki, njeni zaposleni, skupnost ter partnerji in dobavitelji.

4 Slovar strokovnih izrazov

Transparentnost (angl. transparency): Situacija, v kateri sodelovanje, soustvarjanje in soodločanje potekajo na pregleden način, pri čemer lahko zaposleni verjamejo, da je poslovanje pravično in pošteno.

Učenje (angl. learning): Proces pridobivanja veščin, znanja in razumevanja s pomočjo učenja in izkušenj.

Učne mreže (angl. learning networks): Skupina ljudi s skupnim ciljem ali interesom, ki združujejo svoje lastne informacije, znanje in izkušnje, da bi se skupaj dejavno učili.

Upravljanje (angl. governance): Vzpostavljen okvir (ogrodje) organov (oblasti) in nadzora znotraj organizacije, na podlagi katerega se lahko izpolnjujejo zakonske, finančne, etične in splošne upravljaljske obveznosti.

Ustvarjalnost (angl. creativity): Sposobnost oddaljevanja od trenutno veljavnih pravil, metod in odnosov za razvijanje idej za nove ali izboljšane izdelke, storitve, procese, rešitve, sisteme ali družbene odnose.

Vizija (angl. vision):

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Value Proposition: Opis, kaj poskuša organizacija dolgoročno doseči. Vizija predstavlja jasno vodilo za izbiro sedanjih in prihodnjih aktivnosti in skupaj s poslanstvom organizacije predstavlja tudi podlago za strategije in politike.

Vrednote (angl. values): Temeljne usmeritve ali načela delovanja, ki vodijo tako notranje delovanje organizacije kot tudi njene odnose z zunanjim svetom. Vrednote dajejo zaposlenim usmeritev, kaj je dobro ali zaželeno ter kaj ni. Močno vplivajo na vedenje in delovanje posameznikov in timov ter se uporabljajo kot široke smernice v vseh situacijah.

Zaposleni (angl. people): Vsi posamezniki, ki jih organizacija zaposluje (za polni delovni čas, skrajšani delovni čas, prostovoljci), vključno z voditelji na vseh ravneh.

Uravnovežena zastopanost spolov (angl. gender balance):

V okviru konteksta organizacije se to nanaša na enake možnosti žensk za napredovanje (karierni razvoj, karierno napredovanje) v primerjavi z moškimi, vključno s povečanjem deleža žensk v organih odločanja.

Znanje (angl. knowledge): Strokovnost in veščine, ki jih človek pridobi z izkušnjami in izobraževanjem, zajema pa teoretično in/ali praktično razumevanje predmeta. Medtem ko so podatki gola dejstva in so informacije podatki s kontekstom in perspektivo, znanje vključuje informacije z napotki/ sposobnostjo za ukrepanje.

5 Zahvale

5.1 Uvod

V reviziji modela EFQM 2013 je sodelovalo skoraj 2000 posameznikov. Proces revizije se je začel junija 2018 ter končal s predstavitvijo modela EFQM nove generacije na Forumu EFQM v Helsinkih 23. in 24. oktobra 2019.

V EFQM smo hvaležni za vso podporo, ki smo jo prejeli od posameznikov in organizacij, omenjenih v nadaljevanju, za kar se jim želimo iskreno zahvaliti. Brez njih ne bi bilo mogoče ustvariti tega po našem mnenju na svetovni ravni vrhunskega modela, ki ga lahko katera koli organizacija uporablja kot pomoč pri doseganju izjemne uspešnosti.

5.2 Osrednji tim EFQM

Za razvoj najnovejše različice modela EFQM se najprej zahvaljujemo osrednjemu timu EFQM, ki smo ga oblikovali, da bi zagotovili pomoč pri vodenju razvoja modela. V EFQM želimo izpostaviti trud, ki ga je vsak posamezni član osrednjega tima vložil v izvedbo tega projekta. Izredno cenimo njihov izjemni profesionalni odnos in pristop k izzivu, s katerim so se soočali, ter njihova izjemna prizadevanja in zavezanost pomagati fundaciji EFQM, da bi lahko ustvarila najboljši možni model naslednje generacije.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB-Consult: Nemčija
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Nemčija
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: Združeno kraljestvo
Ehrfried BAEUMEL: Bosch Bamberg: Nemčija
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: Združeno kraljestvo
Professor Hadi El TIGANI: Uprava za elektriko in vodo Dubaj: Združeni arabski emirati
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turčija
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španija
Johann SAUERMAN: Quality Austria: Avstrija
Matt BYROM: Siemens: Združeno kraljestvo
Peter BROWNING: Signify: Nizozemska
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Škotska
Sabine KERN: Vamed: Avstrija
Stéphane VERDOUX: Strateis: Francija
Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španija
Dr. Thomas BAUERLE: SSB-Consult: Nemčija
Profesor Vittorio CESAROTTI: Univerza v Rimu Tor Vergata: Italija

5.3 Anketiranci

Odgovoriti na 86 vprašanj v anketi je več kot petminutna naloga. Več kot 1200 prejetih odgovorov je za EFQM močan pokazatelj visoke stopnje zanimanja za prenovu modela EFQM. Odgovori na anketo, ki so jih posredovali udeleženci te skupine, so bili bistveni za osrednji tim EFQM, saj so mu omogočili začetek dela na odličnih podlagah.

5.4 Udeleženci delavnice EFQM na Dunajskem forumu

Prav tako se želimo v EFQM zahvaliti skupini več kot 60 strokovnjakov, ki so sodelovali na delavnici drugega dne Dunajskega foruma 2018, na kateri so se seznanili z začetnimi stališči osrednjega tima in se odzvali na nekatere zahtevne komentarje, ugotovljene v rezultatih ankete.

5.5 Razgovori z direktorji »C-Suite«

Četrta skupina, ki jih želimo EFQM omeniti in se jim zahvaliti, so predstavniki najvišje ravni menedžmenta (C-Suite), ki so privolili v intervju s člani osrednjega tima ter odgovorili na provokativno vprašanje »Kot Direktor C-Suite: Zaradi česa ponoči ne morete mirno spati?«. Vsi udeleženci niso želeli, da bi jih poimensko navedli v nadaljnjih člankih ali objavah EFQM, zato smo se omejili na navedbo različnih industrijskih sektorjev, iz katerih so prihajali direktorji C-Suite v tej fazi procesa:

- avtomobilska industrija,
- letalstvo,
- krožno gospodarstvo,
- hrana, pijača in prehrabni izdelki,
- svetovanje,
- spletno trgovanje,
- izobrazba,
- elektronika in polprevodniki/tehnologija/informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT),
- energija,
- finančne storitve,
- zdravstvene storitve - javni in zasebni sektor,
- industrijska avtomatizacija,
- proizvodnja,
- neprofitne organizacije,
- spletna podjetja,
- farmacija,
- javni sektor,
- jeklo,
- sindikati,
- prevoz.

5.6 Organizacije, vključene v sorazvoj

Peta skupina, ki jo omenjamo, predstavlja 24 organizacij, ki so prostovoljno sodelovale v testni fazi sorazvoja. Povratne informacije, ki smo jih prejeli od teh organizacij, so bile izjemno pomembne za pomoč osrednjemu timu EFQM pri odločanju, katere končne prilagoditve so potrebne za zagotovitev, da bo model EFQM pripravljen na prihodnost. Naša iskrena zahvala gre naslednjim organizacijam, katerih evropski oddelki so sodelovali pri testiranju:

- Bosch Rexroth S.p.A: Italija,
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Španija,
- Enagas: Španija,
- ESBAS: Turčija,
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Avstrija,
- Helsana Versicherungen AG: Švica,
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Nemčija,
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach: Nemčija,
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Nemčija,
- Siemens: Digital Factory: Združeno kraljestvo,
- Signify: Nizozemska,
- TetraPak: Italija,
- UNOPS: Danska,
- Vamed: Avstrija,
- West Lothian Council: Škotska,
- Wheatley Group: Škotska,
- Wiener Konzerthaus: Avstrija.

Zahvala gre tudi naslednjim organizacijam iz Združenih arabskih emiratov (ZAE), ki so sodelovale pri testiranju sorazvoja modela in od katerih smo prav tako prejeli nepogrešljive povratne informacije.

- Policija mesta Abu Dabi
- Uprava v prosti coni na letališču v Dubaju
- Uprava za elektriko in vodo Dubaj
- Občina mesta Dubaj
- Policija mesta Dubaj
- Uprava za znanje in človeški razvoj (KHDA)

Še posebej bi se radi zahvalili tudi Isra'i MORBIDEEN iz podružnice EFQM v Združenih arabskih emiratih, ki je tem organizacijam pomagala pri testiranju modela.

EFQM se zahvaljuje tudi osebju Oddelka za operacije BMW Mehika, ki ima sedež v tovarni San Luis Potosi v Mehiki ter ki ga podpira Hans-Joachim SCHNEIDER iz QMS GmbH.

Še posebej je treba omeniti člane Francoskega kluba za primerjalno analizo, vodje dveh poldnevni delavnic v Lyonu in Toulousu, na katerih so kritično pregledali osnutek.

5.7 Prevajalci

Delovni jezik v EFQM je angleščina, toda model se uporablja v mnogih državah po vsem svetu, v katerih angleščina ni prvi jezik. EFQM je lahko zagotovil globalno pokritje novega modela v nacionalnih jezikih le s podporo veliko prevajalcev, od katerih jih veliko dela za naše nacionalne partnerje. Iskreno se jim zahvaljujemo za njihova prizadevanja, saj smo z njihovo pomočjo lahko zagotovili, da je ta najnovejša različica na voljo v toliko različnih jezikih.

5.8 Glavna pisarna EFQM

Ne nazadnje je treba omeniti tudi naslednje člane tima EFQM, ki so bili dejavno vključeni v razvojni proces in katerih podpora ter udeležba je bila ključna sestavina za uspeh projekta.

Geoff CARTER: Vodja osrednjega tima za razvoj modela in svetovalec pri projektu
Gianluca MULÉ: Operativni direktor
Samuli PRUIKKONEN: Višji vodja – ocenjevanje in priznanje
Vinciane BEAUDUIN: Višji vodja – delovanje, digitalne storitve in usposabljanje

Iskreno se zahvaljujem vsem zgoraj omenjenim za njihov čas, misli in interes za pomoč EFQM pri njenem preoblikovanju ter tudi pri izboljšavi njenega svetovno priznanega in vodilnega modela.

Russell LONGMUIR
Izvršni direktor
EFQM

5.9 Strokovni pregled, redakcija in terminološka umestitev prevoda slovenskega besedila modela EFQM 2019

Pri strokovnem pregledu, redakciji in terminološki umestitvi prevoda slovenskega besedila modela odličnosti EFQM 2019 se Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT), Javna agencija SPIRIT Slovenija posebej zahvaljuje sodelavcem, to so:

- Vojko Križman, bivši predsednik razsodnikov PRSPO, MAHLE Electric Drives Slovenija, d. o. o., Šempeter pri Gorici,
- Rajko Novak, vodilni ocenjevalec PRSPO, licenciran trener EFQM, MRR, d. o. o., Vitovlje,
- Anton Petrič, predsednik razsodnikov PRSPO, TPV, d. o. o., Novo mesto,
- red. prof. dr. Borut Rusjan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
- dr. Nenad Savič, ambasador, licenciran trener in licenciran ocenjevalec EFQM, Adria Mobil, d. o. o., Novo mesto, in izvajalcu Slovenskemu združenju za kakovost in odličnost (SZKO).

6 Nadaljnja pomoč

Vključenost in sodelovanje

Postati član EFQM je vaša priložnost, da se pridružite mreži globalno povezanih organizacij ne glede na njihovo velikost ali sektor, pri čemer ta mreža ponuja priložnosti za deljenje, učenje ter pogovore med strokovnjaki. Članom EFQM nudimo strokovno podporo pri zasnovi in izvedbi njihovega načrta izboljšanja uspešnosti ter pridobivanja boljšega uvida v postopku napredovanja. Kot član boste imeli dostop do vrste ekskluzivnih koristi, ki organizacijo podpirajo pri premagovanju izzivov, obvladovanju sprememb in zagotavljanju trajnostne vrednosti za vaše deležnike.

Pridružite se skupnosti na TOTEM-u, orodju za vključevanje v EFQM. Tam lahko delite zanimive članke, postavljate vprašanja, objavljate fotografije aktivnosti svojega tima ali timov na delu ter krajev, kjer so bili vaši zaposleni, kaj počnejo in tudi kako se imajo dobro.

Dostop do nadaljnjih virov

Baza znanja EFQM je arhiv izbranih in potrjenih vsebin o različnih temah, sektorjih in gradivih. Tam lahko najdete različne zgodbe o uspehu, članke, videe, podcaste, orodja ali analize podatkov, ki vam lahko pomagajo na poti do izboljšanja vaše organizacije ali pri vašem osebnem razvoju. www.knowledgebase.efqm.org

Usposabljanje

Portfelj za usposabljanje EFQM nudi tečaje, ki podpirajo in pomagajo razviti vaše ambicije, da bi postali kvalificiran ocenjevalec ali spreten uporabnik modela EFQM. Po opravljenem osnovnem tečaju za temeljno razumevanje modela EFQM lahko glede na svoje potrebe sledite trem usmeritvam, ki so medsebojno zamenljive:

- Pot ocenjevalca za tiste, ki želijo postati kvalificiran ocenjevalec EFQM in sodelovati pri zunanjih in notranjih ocenjevanjih.
- Pot izvajalca za tiste, ki želijo uporabljati model kot upravljalno orodje, na primer za pomoč pri usmerjanju in doseganju sprememb.
- Pot specialista, kjer je v središču zanimanja uporaba modela za preučevanje določenega področja menedžmenta, kot je inovativnost, ter kako uporabljati model v diagnostičnem načinu za ocenjevanje moči in priložnosti organizacije za izboljšanje na izbranem področju.

Priznanje

Priznanje EFQM je odličen način, kako izkazati, da je vaša organizacija zavezana izboljšanju poslovne uspešnosti ter pripravljenosti na prihodnost. Različne stopnje priznanj so kot mejniki na vaši poti ter pomagajo motivirati zaposlene in ohranjati zagon.

Globalna nagrada EFQM za odličnost je odlično tekmovanje za prepoznanje izjemnih organizacij na globalni ravni. Če se vaša organizacija udeleži tega tekmovanja, bo »igrala v ligi prvakov« ter postala predmet temeljitega postopka ocenjevanja, ki ga opravi tim izkušenih ocenjevalcev EFQM, ki imajo skupne izkušnje v različnih sektorjih in prihajajo iz različnih kulturnih okolij.

Ne glede na to, ali so ocenjevanja EFQM notranja ali zunanja, zmeraj prejemajo podporo spletne platforme; Ocenjevalne baze EFQM. To je intuitivna platforma, ki vašo organizacijo podpira skozi celoten postopek ocenjevanja. Od začetne pa vse do zrelejše stopnje lahko orodje pomaga vam in vašemu timu odkriti moči ter priložnosti za izboljšanje. Tematska orodja (povečevalno steklo oziroma leča, angl. lens) na različne menedžerske teme, kot je inovativnost ali krožno gospodarstvo, so prav tako na voljo na tej platformi ter vaši organizaciji omogočajo, da pridobi določene informacije tako glede svojih procesov kot tudi glede uspešnosti delovanja na teh pomembnih področjih. www.assessbase.efqm.org

EFQM lahko sledite na portalih LinkedIn, Twitter, Facebook ali Instagram, da boste zmeraj v stiku z dogodki znotraj skupnosti.

Za dodatne informacije ali podporo lahko navežete stik z nami prek elektronskega naslova info@efqm.org ali obiščete www.efqm.org



SPIRIT Slovenija, javna agencija
Verovškova ulica 60
1000 Ljubljana, Slovenija

T +386(1) 589 18 70

info@spiritslovenia.si
www.spiritslovenia.si

SPIRIT Slovenija, javna agencija je nacionalni partner EFQM. Slovenski prevod in redakcijski pregled brošure je omogočilo Ministrstvo Republike Slovenije za gospodarski razvoj in tehnologijo.



EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11
F +32 (2) 775 35 35

info@efqm.org
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-861-0