

Model EFQM



Fundacja EFQM - wstęp

Jesteśmy innowacyjną organizacją non profit, która łączy ekspercką wiedzę, obserwacje oparte na danych i networking. Poprzez te działania służymy organizacjom i liderom na całym świecie.

Działając ponad granicami wspieramy liderów, którzy zarządzają zmianami i transformacją organizacyjną aby poprawić działalność organizacji oraz zapewnić korzyści dla jej kluczowych interesariuszy.

Dzięki naszemu starannie zaprojektowanemu portfolio produktów i usług zapewniamy możliwość diagnozy stanu organizacji i wskazanie obszarów, w których należy podjąć działania.

Będąc skutecznym partnerem dla organizacji na całym świecie, możemy zgodnie z naszymi ambicjami budować lepszą przyszłość dla ludzi, dla społeczności i dla samych organizacji.

©EFQM 2019

PRAWA AUTORSKIE

Żadna część niniejszej publikacji nie może być powielana, przechowywana lub przekazywana w jakiegokolwiek formie i w jakiegokolwiek sposób (elektronicznie, fizycznie, poprzez kserokopię, nagranie lub w inny sposób) bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy lub licencji zezwalającej na ograniczone kopiowanie i wykorzystanie dla osób trzecich.

Spis treści

- 1 Model EFQM – wprowadzenie
 - 1.1 Zasady, które ukształtowały Model EFQM
 - 1.2 Wyniki badań, które ukształtowały Model EFQM
 - 1.3 Model EFQM: Koncepcja i struktura
- 2 Model EFQM
 - Kierunek
 - Kryterium 1: Cel, wizja i strategia
 - Kryterium 2: Kultura organizacyjna i przywództwo
 - Wykonanie
 - Kryterium 3: Angażowanie interesariuszy
 - Kryterium 4: Tworzenie trwałej wartości
 - Kryterium 5: Zarządzanie bieżącą działalnością i transformacją
 - Rezultaty
 - Kryterium 6: Postrzeganie przez interesariuszy
 - Kryterium 7: Wyniki strategiczne i operacyjne
- 3 Narzędzie diagnostyczne EFQM – RADAR
 - 3.1 Wprowadzenie
 - 3.2 Zastosowanie narzędzia RADAR dla obszarów Kierunek i Wykonanie
 - 3.3 Zastosowanie narzędzia RADAR dla obszaru Rezultaty
 - 3.4 Punktacja za pomocą macierzy RADAR
- 4 Słownik
- 5 Podziękowania
 - 5.1 Wprowadzenie
 - 5.2 Zespół wiodący EFQM
 - 5.3 Respondenci ankiety
 - 5.4 Uczestnicy warsztatu podczas EFQM Forum w Wiedniu
 - 5.5 Rozmówcy z najwyższego szczebla zarządzania
 - 5.6 Organizacje testujące model
 - 5.7 Tłumacze
 - 5.8 Biuro EFQM
- 6 Dalsza pomoc od Fundacji EFQM

1 WPROWADZENIE DO MODELU EFQM

Od momentu powstania Model EFQM stanowi wzór dla organizacji w całej Europie i poza nią w zakresie rozwoju kultury doskonalenia i innowacji.

Nowy Model EFQM, dzięki wykorzystaniu aktualnych treści, wnikliwych obserwacji, nowego języka i świeżego spojrzenia na megatrendy oraz inne globalne zmiany kształtujące świat, w którym żyjemy, stanowi odzwierciedlenie współczesnej, dobrze zarządzanej organizacji.

W trakcie pracy nad nowym Modelem EFQM przeprowadziliśmy badania wśród prawie 2000 ekspertów ds. zmian, zorganizowaliśmy 24 warsztaty wewnętrzne, rozmawialiśmy twarzą w twarz z liderami w ponad 60 różnych organizacjach oraz stworzyliśmy zespół ekspertów i współpracowników z różnych branż i środowisk akademickich.

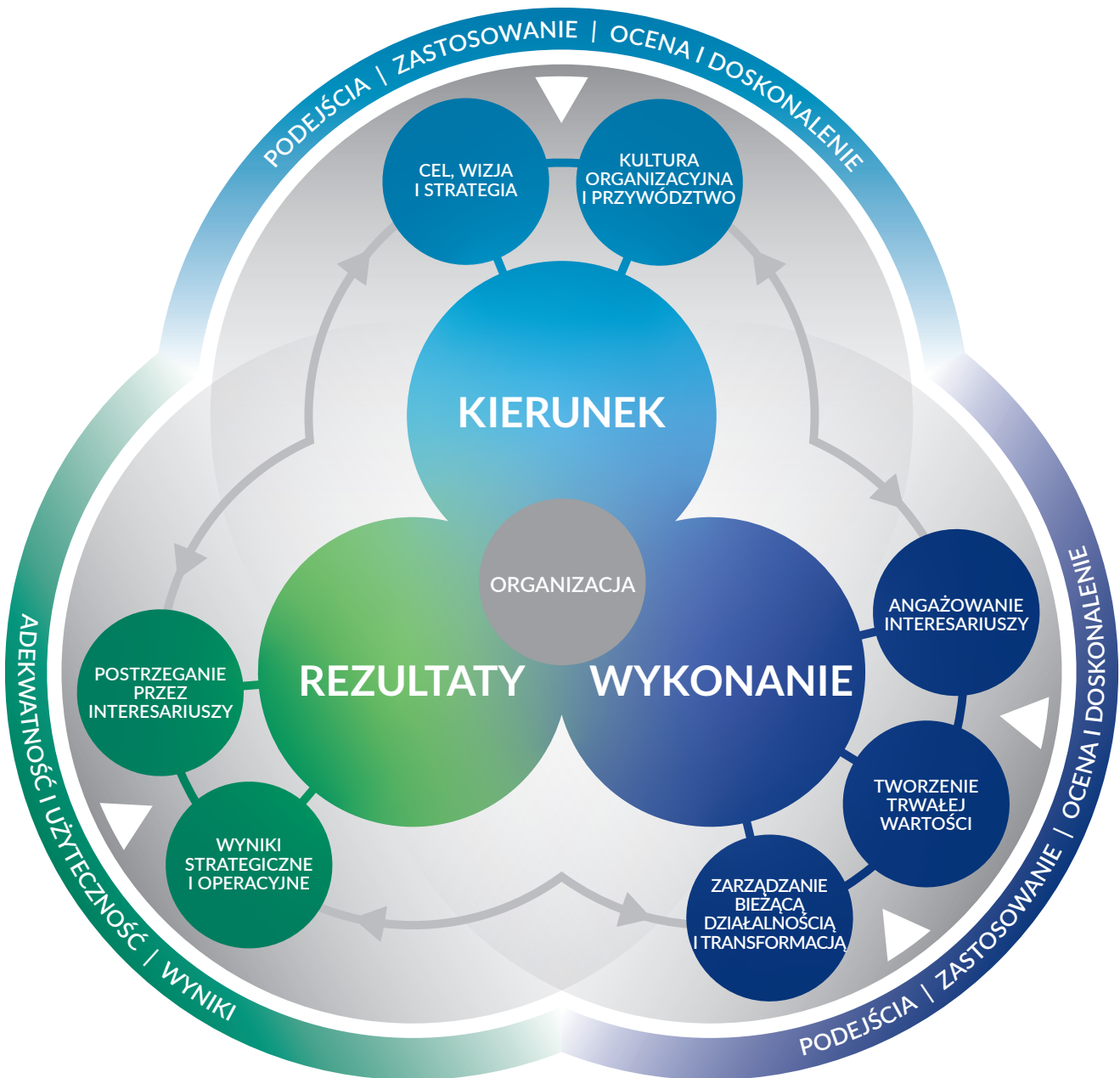
Dzięki tej wyjątkowej współpracy stworzyliśmy elastyczne ramy zarządzania, które są dostosowane do potrzeb organizacji i pomagają im na nowo zdefiniować sposób działania, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej.

Zbudowany zgodnie z koncepcją desing thinking model EFQM zmienił się z prostego narzędzia oceny na metodyczne ramy zarządzania pomagające w zmianach, transformacji i przełomowym myśleniu, które stanowią codzienne wyzwania dla współczesnych organizacji.

Podsumowując, Model EFQM pomaga organizacji osiągnąć sukces, określając jej miejsce na drodze do tworzenia trwałej wartości. Umożliwia określenie obszarów do doskonalenia i potencjalnych rozwiązań, zapewniających znaczącą poprawę bieżącej działalności i wyników.

1 WPROWADZENIE DO MODELU EFQM

1.1 Zasady, które ukształtowały Model EFQM



Model EFQM wyznacza program działań zarządczych dla każdej organizacji, która dąży do zrównoważonego rozwoju.

Model EFQM jest globalnie rozpoznawalnym narzędziem wspierającym organizacje w zarządzaniu zmianami i doskonaleniu ich wyników. Od momentu swego powstania przechodził kilka cykli doskonalenia, które miały zapewnić jego aktualność i adekwatność do potrzeb organizacji. Model określa ramy procesu zarządzania i buduje podstawy do osiągnięcia długoterminowego sukcesu oraz zrównoważonego rozwoju organizacji.

Pomimo tego, że treść i grafika Modelu EFQM ulegały zmianom, podstawowe zasady, na których opiera się Model, pozostały niezmiennie. Niezależnie od wielkości organizacji, branży czy też przynależności do sektora publicznego lub prywatnego zasady te są dzisiaj tak samo ważne jak w przeszłości. Najnowsza edycja Modelu EFQM nie różni się pod tym względem od poprzednich i w dalszym ciągu podkreśla wiodącą rolę zagadnień takich jak:

- Kluczowe znaczenie klienta.
- Potrzeba przyjęcia długofalowej orientacji na interesariuszy.
- Zrozumienie związków przyczynowo-skutkowych między wyznaczonym kierunkiem działania, sposobem realizacji i osiągniętymi wynikami.



[zrównoważony rozwój](#)

Biorąc pod uwagę, że miejscem narodzin Fundacji EFQM jest Europa, oczywiste jest, że najnowsza edycja Modelu EFQM, podobnie jak poprzednie, nawiązuje do wartości europejskich, wyrażonych w takich dokumentach jak:

- Karta praw podstawowych Unii Europejskiej.
- Europejska konwencja praw człowieka.
- Dyrektywa Rady Unii Europejskiej nr 2000/78/WE.
- Europejska Karta Społeczna.

Fundacja EFQM podkreśla znaczenie roli, jaką poszczególne organizacje mogą odegrać we wspieraniu celów Organizacji Narodów Zjednoczonych. Cele te pomogły ukształtować najnowszą edycję Modelu EFQM i są ujęte w poniższych dokumentach:

- The United Nations Global Compact (2000). Dziesięć zasad zrównoważonego i odpowiedzialnego społecznie biznesu, www.unglobalcompact.org
- 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, będące wezwaniem wszystkich krajów do działania na rzecz promowania równości społecznej, należytego zarządzania i dobrobytu przy jednoczesnej ochronie planety,

Zakłada się i oczekuje, że każda organizacja stosująca Model EFQM będzie szanować założenia zawarte w powyższych dokumentach i działać, opierając się na nich, niezależnie od tego, czy istnieją prawne zobowiązania do ich przestrzegania.

1 WPROWADZENIE DO MODELU EFQM

1.2 Wyniki badań, które ukształtowały Model EFQM

Fundacja EFQM przedsięwzięła wiele oddzielnych, lecz spójnych merytorycznie inicjatyw badawczych pomiędzy lipcem 2018 i majem 2019 r. Ich celem było zidentyfikowanie zmian, które należy wprowadzić, aby nowy Model EFQM mógł zostać uznany za wiodący model zarządzania. Wyniki tych badań pomogły zidentyfikować konieczne zmiany, oraz to, w jaki sposób organizacje będą działać w przyszłości, jeżeli nadal chcą skutecznie realizować stojące przed nimi wyzwania i zostać uznane za wybitne.

Wyniki badań, podsumowane poniżej, pomogły ukształtować treść i strukturę modelu:

Organizacja, na równi z tworzeniem i dostarczaniem trwałej wartości dla swoich interesariuszy, w tym klientów, ma obowiązek dbania o ekosystem, w którym działa. Zapewnienie wartości i poprawianie wyników w każdej organizacji jest oczywiście konieczne, ale niewystarczające. Warunki gospodarcze, środowiskowe i społeczne w ekosystemie, w którym działa organizacja, muszą być również brane pod uwagę i traktowane poważnie.

Potrzebny jest taki styl przywództwa, który opiera się na współpracy i partycypacji z mniejszym naciskiem na hierarchię, kontrolę i dowodzenie.

Konieczne jest przyjęcie nowego podejścia do pracy z ludźmi zatrudnianymi przez organizację, w którym docenia się wartość wynikającą z różnorodności pracowników.

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, organizacja musi radzić sobie z zarządzaniem dwoma wyzwaniami jednocześnie, tj.: skutecznym zarządzaniem zmianami i zarządzaniem działalnością operacyjną. Skuteczne radzenie sobie z tym dylematem pomaga organizacji w jej dążeniu do przygotowania się do przyszłości.

Nastawienie na kreatywność i innowacje, w tym myślenie przełomowe (disruptive thinking), jest niezbędne, aby organizacja generowała większą wartość i osiągała lepsze wyniki.

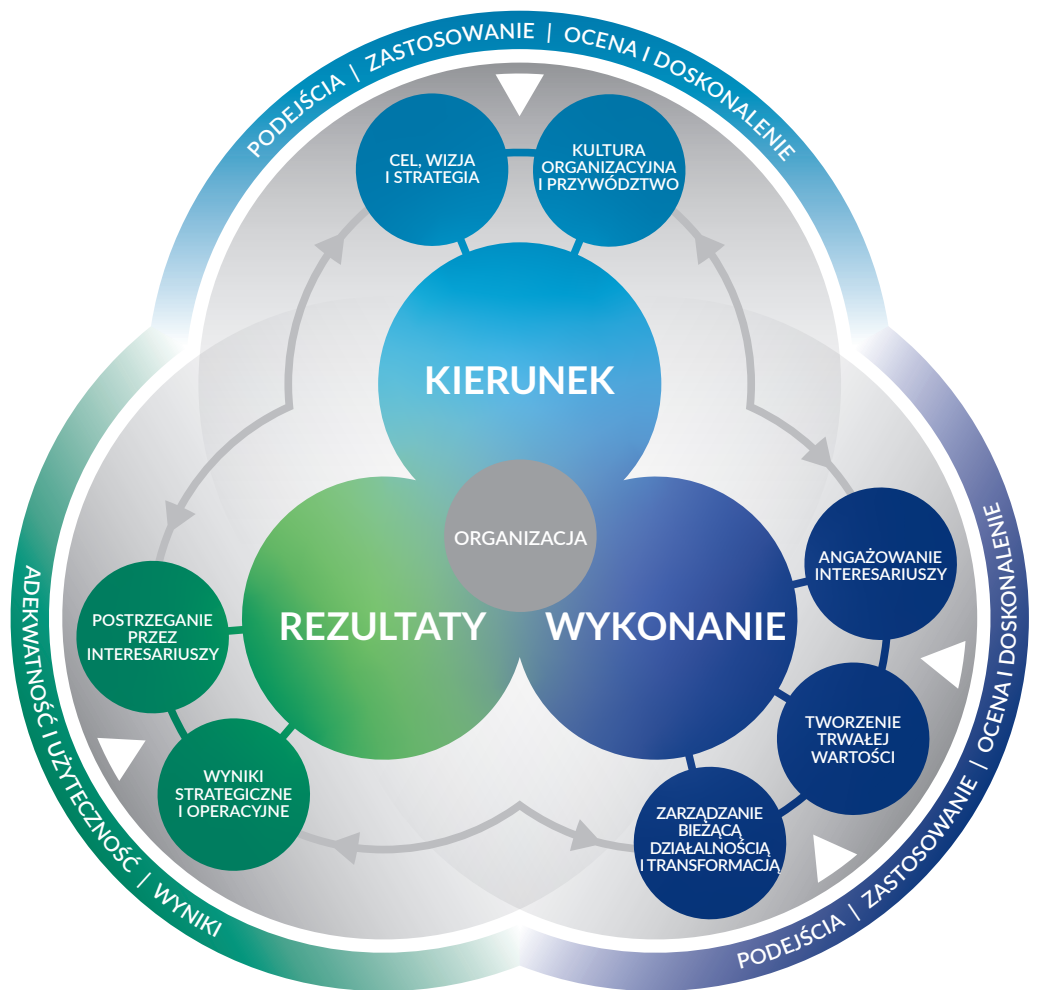
Konieczne jest rozwijanie zdolności organizacji do identyfikowania szans i zagrożeń występujących w jej ekosystemie, a następnie reagowania w zwinny, skuteczny i efektywny sposób.

W relacjach organizacji z innymi podmiotami w jej ekosystemie wskazane jest rozwijanie kultury opartej na współtworzeniu wartości, a nie na nastawieniu typu: wygrana – przegrana.

1 WPROWADZENIE DO MODELU EFQM

1.3 Model EFQM: Koncepcja i struktura

Model EFQM łączy w sobie strategiczny charakter, koncentrację na działalności operacyjnej i orientację na wyniki. Czyni to z niego doskonałe narzędzie do weryfikowania spójności ambicji organizacji z jej obecnymi sposobami działania oraz reagowania na wyzwania i problemy.



Korzystanie z Modelu EFQM daje możliwość całościowego spojrzenia, przyjęcia holistycznej perspektywy i uświadomienia sobie, że organizacja jest złożonym, ale jednocześnie zorganizowanym systemem. Podobnie jak całego świata, organizacji nie należy postrzegać jako liniowej, mechanistycznej i przewidywalnej. Lepiej rozumieć ją jako złożony system adaptacyjny, składający się ze współzależnych ludzi żyjących w dynamicznym świecie.

Każda organizacja korzystająca z Modelu EFQM:

- Uznaje, że nie działa w próżni. Rozumie, że jest częścią większego, złożonego ekosystemu, w którym inni znani i nieznani gracze mogą pomóc lub utrudnić jej rozwój. W interesie organizacji jest zaangażowanie się oraz maksymalizacja możliwości rozwoju i uczenia się od innych w ramach jej ekosystemu.
- Akceptuje możliwość działania jako lider w swojej strefie wpływów, zachowywania się w sposób inspirujący, demonstrując, co można osiągnąć z korzyścią dla innych i dla siebie.
- Rozumie, że będzie musiała mierzyć się z rosnącym tempem i skalą zmian oraz przewidywać i reagować, podejmując wyzwania dotyczące zarządzania w czasie teraźniejszym, a jednocześnie przygotowywać się do działania w przyszłości.

Struktura Modelu EFQM oparta jest na prostej logice zadawania trzech pytań:

- „**Dlaczego**” organizacja istnieje? Jaki cel spełnia? Dlaczego wybrano daną strategię? (Kierunek);
- „**Jak**” organizacja zamierza zrealizować swój cel i strategię? (Realizacja);
- „**Co**” organizacja dotychczas osiągnęła? „Co” zamierza osiągnąć jutro? (Rezultaty).

Kluczowy w Modelu EFQM jest związek pomiędzy celem i strategią organizacji a sposobem tworzenia trwałej wartości dla jej najważniejszych interesariuszy oraz osiągania wybitnych rezultatów.

Interesariusz to osoba, grupa osób lub organizacja, która ma bezpośredni lub pośredni udział w danej organizacji lub interes w jej działaniach i wynikach, czyli może wywierać wpływ na organizację lub być pod jej wpływem. Przykłady zewnętrznych interesariuszy obejmują właścicieli (akcjonariuszy), klientów, dostawców, partnerów, agencje rządowe oraz przedstawicieli społeczności lub całego społeczeństwa. Przykładami wewnętrznych interesariuszy są pracownicy. Wybitna organizacja bierze pod uwagę potrzeby, wymagania, żądania i oczekiwania interesariuszy w swoim ekosystemie, równoważy je i ocenia swoje wyniki w odniesieniu do najważniejszych – kluczowych interesariuszy.

KIERUNEK

Aby osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przewyższają oczekiwania jej interesariuszy, organizacja:

- Definiuje inspirujący cel
- Tworzy wizję określającą jej aspiracje
- Opracowuje strategię skoncentrowaną na tworzeniu trwałej wartości
- Buduje kulturę sukcesu

Określenie Kierunku wytycza drogę do tego, aby organizacja była postrzegana jako lider w swoim ekosystemie i została dobrze przygotowana do realizacji swoich planów na przyszłość.

2 Model EFQM KIERUNEK

Kryterium 1

Cel, wizja i strategia

Wybitna organizacja jest zdefiniowana przez:

- Cel, który inspiruje;
- Wizję, która wskazuje jej aspiracje;
- Strategię, która zapewnia ich osiągnięcie.

Cel organizacji:

- Wyjaśnia, dlaczego jej działalność jest ważna;
- Określa obszar, w którym organizacja ma tworzyć i zapewniać trwałą wartość dla swoich interesariuszy;
- Nakreśla ramy, w których organizacja bierze odpowiedzialność za swój wkład i wpływ na ekosystem, w którym działa.

Wizja organizacji:

- Opisuje, co organizacja zamierza osiągnąć w perspektywie długoterminowej;
- Umożliwia wybór aktualnych i przyszłych sposobów działania;
- Zapewnia, wraz z celem organizacji, podstawę do ustalania strategii.

Strategia organizacji:

- Opisuje, w jaki sposób organizacja zamierza osiągnąć swój cel,
- Ustala plany osiągnięcia priorytetów strategicznych i założeń wizji.

1.1 Zdefiniuj cel i wizję

1.2 Zidentyfikuj i zrozum potrzeby interesariuszy

1.3 Zrozum ekosystem, w którym działasz, własne możliwości i główne wyzwania

1.4 Opracuj strategię

1.5 Zaprojektuj i wdrażaj strukturę zarządczą oraz system zarządzania

2 Model EFQM KIERUNEK

Kryterium 2

Kultura organizacyjna i przywództwo

Kultura organizacyjna jest specyficznym zbiorem wartości i norm, wspólnych dla ludzi i grup w organizacji, które wpływają na sposób, w jaki członkowie organizacji zachowują się względem siebie oraz w relacji z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji.

Przywództwo odnosi się do organizacji jako całości, a nie do osób lub grup reprezentujących najwyższe kierownictwo. Chodzi o to, aby organizacja działała jako lider w swoim ekosystemie i była uznawana przez innych za wzór do naśladowania, a nie jako podmiot zarządzany tradycyjnie przez grupę ludzi z grona najwyższego kierownictwa.

W wybitnej organizacji przywództwo jest traktowane jako działanie, a nie rola. Zachowania przywódcze są widoczne na wszystkich poziomach i we wszystkich częściach organizacji. Wzorcowe zachowania przywódcze inspirują ludzi w organizacji, a w razie potrzeby dostosowują i wzmacniają wartości i normy, pomagając sterować kulturą organizacyjną.

Organizacja, która aspiruje do bycia uznaną za wybitną, osiąga sukces poprzez następujące działania:

- 2.1 Steruj kulturą organizacyjną i pielęgnuj wartości
- 2.2 Twórz warunki do wprowadzania zmian
- 2.3 Stymuluj kreatywność i innowacje
- 2.4 Jednocz i angażuj w realizację celu, wizji i strategii



WYKONANIE

Aby organizacja mogła osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przekraczają oczekiwania jej interesariuszy, jest konieczne, chociaż niewystarczające:

- Zdefiniowanie inspirującego celu
- Stworzenie wizji, która wskazuje aspiracje organizacji
- Opracowanie strategii skoncentrowanej na tworzeniu trwałej wartości
- Zbudowanie kultury sukcesu

Określenie Kierunku, jak opisano powyżej, wytycza drogę dla organizacji, jednak w kolejnym kroku musi ona skutecznie i efektywnie realizować swoją strategię, zapewniając, że:

- Wie, kim są interesariusze w jej ekosystemie, i aktywnie współpracuje z tymi, którzy są kluczowi dla osiągnięcia sukcesu
- Tworzy trwałą wartość
- Skutecznie zarządza działalnością bieżącą dla osiągnięcia sukcesu dziś, a jednocześnie podejmuje działania doskonalące i zmiany warunkujące odniesienie sukcesu w przyszłości

2 Model EFQM WYKONANIE

Kryterium 3

Angażowanie interesariuszy

Organizacja określa, którzy interesariusze są dla niej kluczowi. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że przy współpracy z kluczowymi interesariuszami, niezależnie od grupy, do której należą, mają zastosowanie następujące zasady.

Wybitna organizacja:

- Identyfikuje określone rodzaje i kategorie w ramach poszczególnych grup kluczowych interesariuszy;
- Wykorzystuje własne zrozumienie potrzeb i oczekiwań kluczowych interesariuszy, aby osiągnąć ich ciągłe zaangażowanie,
- Włącza kluczowych interesariuszy we wdrażanie strategii i tworzenie trwałej wartości oraz docenia ich wkład;
- Buduje, utrzymuje i rozwija relacje z kluczowymi interesariuszami, opierając się na takich kryteriach, jak przejrzystość, odpowiedzialność, etyczne zachowanie i zaufanie,
- Współpracuje ze swoimi kluczowymi interesariuszami, aby wspólnie zrozumieć Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych i ambicje Global Compact, czerpać z nich inspirację i koncentrować się na działaniach przyczyniających się do ich osiągnięcia;
- Aktywnie gromadzi opinie kluczowych interesariuszy, zamiast czekać na kontakt z ich strony;
- Ocenia swoje wyniki w odniesieniu do potrzeb kluczowych interesariuszy i podejmuje działania, aby zabezpieczyć swoją przyszłość.

Wybitna organizacja w klasyfikacji swoich kluczowych interesariuszy uwzględnia następujące grupy:

- 3.1 Klienci: Buduj trwałe relacje**
- 3.2 Pracownicy: Przyciągaj, angażuj, rozwijaj i utrzymuj**
- 3.3 Interesariusze biznesowi i administracja: Uzyskaj i utrzymuj ciągłe wsparcie**
- 3.4 Społeczeństwo: Przyczyniaj się do rozwoju, dobrostanu i dobrobytu**
- 3.5 Partnerzy i Dostawcy: Buduj relacje i zapewniaj wsparcie w celu tworzenia trwałej wartości**

2 Model EFQM WYKONANIE

Kryterium 4

Tworzenie trwałej wartości

Wybitna organizacja zdaje sobie sprawę, że tworzenie trwałej wartości ma kluczowe znaczenie dla jej długoterminowego sukcesu i silnej pozycji finansowej.

Jasno określony cel organizacji, wzbogacony o strategię, definiuje, dla kogo organizacja powinna tworzyć trwałą wartość.

W większości przypadków grupą docelową są klienci, odpowiednio podzieleni na segmenty. Niektóre organizacje mogą także skupić się na wybranych kluczowych interesariuszach z uprzednio określonych grup interesariuszy biznesowych i administracji oraz społeczeństwa.

Wybitna organizacja zdaje sobie sprawę, że potrzeby kluczowych interesariuszy mogą się zmieniać w czasie. Ważne zatem jest gromadzenie i analizowanie informacji zwrotnych w celu doskonalenia lub zmiany produktów, usług lub rozwiązań.

Poniżej przedstawiono następujące po sobie elementy tworzenia trwałej wartości. W zależności od charakteru działalności organizacji jej plany na dziś i na przyszłość mogą biec równoległe lub okresowo nakładać się na siebie.

- 4.1 Zaprojektuj wartość i sposób jej tworzenia
- 4.2 Komunikuj i sprzedawaj wartość
- 4.3 Dostarczaj wartość
- 4.4 Zdefiniuj i wdrażaj doświadczenie grup docelowych

2 Model EFQM WYKONANIE

Kryterium 5

Zarządzanie bieżącą działalnością i transformacją

Zarówno teraz, jak i w przyszłości organizacja musi być w stanie sprostać dwóm ważnym wymaganiom, aby odnieść i utrzymać sukces.

Z jednej strony musi kontynuować skuteczne zarządzanie bieżącą działalnością biznesową. Z drugiej strony zaś reagować na ciągłe zmiany zachodzące zarówno wewnątrz, jak i w ekosystemie organizacji, tzn. zarządzać transformacją, aby mogła ona odnosić sukcesy w przyszłości.

Połączenie zarządzania zarówno bieżącą działalnością, jak i transformacją oznacza, że organizacja realizując działania w czasie teraźniejszym, jednocześnie przygotowuje się do wyzwań, które pojawią się w przyszłości.

Głównymi elementami umożliwiającymi zarządzanie bieżącą działalnością i transformacją są innowacje i technologia, dane, informacje oraz wiedza, których znaczenie stale rośnie, a także ukierunkowane wykorzystanie krytycznych aktywów i zasobów.

- 5.1 Zarządzaj bieżącą działalnością i ryzykiem
- 5.2 Transformuj organizację dla wyzwań przyszłości
- 5.3 Zarządzaj innowacjami i wykorzystuj technologię
- 5.4 Wykorzystuj dane, informacje i wiedzę
- 5.5 Zarządzaj aktywami i zasobami

REZULTATY

Rezultaty są tym, co organizacja osiąga na podstawie wskaźówek opisanych w rozdziałach „Kierunek” i „Wykonanie”, a także prognoz dotyczących przyszłości. W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja dostarcza dane na temat rezultatów z następujących obszarów:

- Postrzeganie przez interesariuszy
- Tworzenie trwałej wartości
- Zarządzanie bieżącą działalnością i transformacją

2 Model EFQM

REZULTATY

Kryterium 6

Postrzeganie przez interesariuszy

To kryterium koncentruje się na wynikach uzyskanych z informacji zwrotnych od kluczowych interesariuszy na temat ich osobistych doświadczeń w kontaktach z organizacją – ich postrzegania organizacji.

Wyniki postrzegania mogą odnosić się zarówno do byłych, jak i obecnych kluczowych interesariuszy. Można je uzyskać z wielu źródeł, w tym z ankiet, grup fokusowych, ratingów, prasy lub mediów społecznościowych, zewnętrznych nagród, rekomendacji/poleceń, zorganizowanych spotkań przeglądowych, raportów dla inwestorów, informacji zwrotnych zebranych przez zespoły zarządzania relacjami z klientami oraz pochwał i skarg.

Postrzeganie organizacji może być również kształtowane przez jej reputację w zakresie wpływu na środowisko i społeczeństwo. Przykładem jest postrzeganie organizacji przez kluczowych interesariuszy jako skutecznie przyczyniającej się do osiągnięcia jednego lub kilku Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ i ambicji Global Compact.

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wie, na ile skutecznie realizuje strategię, aby sprostać potrzebom i oczekiwaniom kluczowych interesariuszy;
- Wykorzystuje analizę obecnych i przeszłych wyników do prognozowania wyników w przyszłości;
- Wykorzystuje wyniki w zakresie postrzegania przez kluczowych interesariuszy, aby na bieżąco wpływać na aktualny Kierunek i Wykonanie strategii.

Przykłady wyników postrzegania przez kluczowych interesariuszy mogą obejmować, choć nie są ograniczone do:

- Wyników postrzegania przez klientów
- Wyników postrzegania przez pracowników
- Wyników postrzegania przez interesariuszy biznesowych i administrację
- Wyników postrzegania przez społeczeństwo
- Wyników postrzegania przez partnerów i dostawców

2 Model EFQM

REZULTATY

Kryterium 7

Wyniki strategiczne i operacyjne

Kryterium to koncentruje się na wynikach związanych z działaniami organizacji w zakresie:

- Zdolności do osiągnięcia celu, realizacji strategii i tworzenia trwałej wartości,
- Przygotowania się do wyzwań przyszłości.

Wyniki te są wykorzystywane przez organizację do monitorowania, zrozumienia i doskonalenia jej działań oraz do prognozowania wpływu, jaki będą one miały na postrzeganie przez kluczowych interesariuszy i na jej strategiczne ambicje w przyszłości.

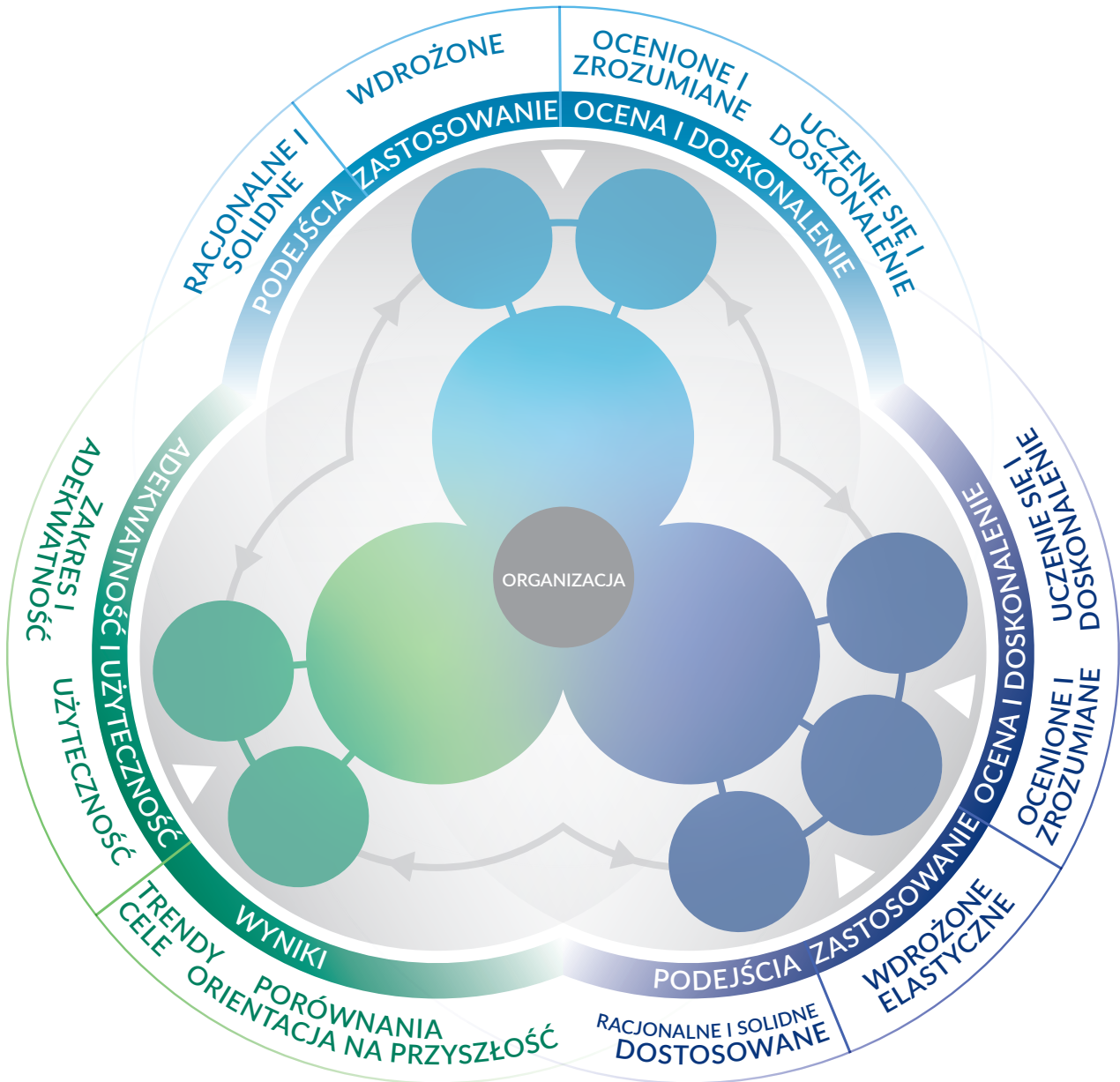
W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wykorzystuje wskaźniki finansowe oraz pozafinansowe do pomiaru strategicznych i operacyjnych wyników działania;
- Rozumie związek między wynikami działania a postrzeganiem przez kluczowych interesariuszy i potrafi przewidzieć z dużym prawdopodobieństwem, jak będą się one kształtowały w przyszłości;
- Uwzględnia obecne oraz przyszłe potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy przy wyborze najbardziej odpowiednich wskaźników działalności dopasowanych do celów strategicznych i operacyjnych;
- Rozumie relacje przyczynowo-skutkowe wpływające na działania i wyniki oraz wykorzystuje osiągnięte Rezultaty, aby świadomie i na bieżąco oddziaływać na obszary Kierunku i Wykonania,
- Wykorzystuje osiągnięte obecnie Rezultaty do prognozowania z zakładanym stopniem pewności swoich przyszłych wyników.

Strategiczne i operacyjne wskaźniki mogą obejmować, choć nie są ograniczone do:

- **Osiągnięć w zakresie realizacji celu i tworzenia trwałej wartości,**
- **Wyników finansowych,**
- **Spełniania oczekiwań kluczowych interesariuszy,**
- **Osiągnięć w zakresie realizacji celów strategicznych,**
- **Osiągnięć w zarządzaniu działalnością bieżącą,**
- **Osiągnięć w zarządzaniu transformacją,**
- **Wskaźników prognostycznych.**

Narzędzie diagnostyczne EFQM – RADAR



3.1 Wprowadzenie

RADAR to akronim używany do opisania logiki narzędzia diagnostycznego, które zostało opracowane przez EFQM, aby pomóc każdej organizacji:

- Lepiej zarządzać aktualnym sposobem pracy;
- Diagnozować swoje mocne strony i możliwości doskonalenia.

Na najwyższym poziomie logika RADAR wskazuje, że organizacja powinna :

- Określić rezultaty (**R**esults), które zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii,
- Posiadać odpowiednią liczbę podejść (**A**pproaches), które będą dostarczać wymagane rezultaty, zarówno obecnie, jak i w przyszłości;
- Wdrożyć (**D**eploy) te podejścia w sposób odpowiedni;
- Oceniać (**A**ssess) i doskonalić (**R**efine) zastosowane podejścia w celu ciągłego uczenia się i poprawy.

Aby zapewnić dokładniejszą analizę, elementy RADAR-u są podzielone na kilka atrybutów. Do każdego z nich dołączony jest opis, który precyzuje, co dany atrybut oznacza i co organizacja powinna być w stanie jasno zademonstrować.

Patrz tabele 1–3 na następnych stronach.

Osoba lub zespół może używać logiki RADAR na poziomie atrybutów w połączeniu z modelem EFQM, aby:

- Pomóc w określeniu, jakie są obecnie mocne strony organizacji i możliwości doskonalenia;
- Pomóc organizacji opisać jej przyszłość w kategoriach pożądanых rezultatów oraz niezbędnych działań, które należy podjąć, aby je osiągnąć.

3.2 Narzędzie diagnostyczne EFQM: RADAR

Zastosowanie narzędzia RADAR dla obszarów Kierunek i Wykonanie

Tabela 1, pokazana poniżej, służy do wspomaganie analizy podejść w ramach Kryterium 1 (Cel, wizja i strategia) i Kryterium 2 (Kultura organizacyjna i przywództwo).

Uwaga: dla obszaru Kierunek, atrybuty „Dostosowane” i „Elastyczne” nie są stosowane

Tabela 2, pokazana poniżej, służy do wspomaganie analizy podejść w ramach Kryterium 3 (Angażowanie interesariuszy), Kryterium 4 (Tworzenie trwałej wartości) i Kryterium 5 (Zarządzanie bieżącą działalnością i transformacją).

Użytkownicy logiki RADAR powinni zastosować atrybuty opisane w polach tabel (tabela 1, 2) odpowiednio do informacji przedstawionych w obszarach Kierunek i Wykonanie.

Opisy związane z każdym atrybutem zawierają wskazówki dotyczące tego, co organizacja powinna zademonstrować.

Tabela 1: Analiza kryteriów obszaru Kierunek:

Elementy	Atrybuty	Opis
Podejścia	Racjonalne i solidne	Podejścia mają jasne uzasadnienie. Ich celem jest reagowanie na potrzeby kluczowych interesariuszy oraz ich spełnianie. Są odpowiednio opisane i zaprojektowane tak, aby mogły funkcjonować w przyszłości.
	Dostosowane	<i>UWAGA: nie ma zastosowania w obszarze Kierunek.</i>
Zastosowanie	Wdrożone	Podejścia są skutecznie wdrożone w odpowiednich obszarach w odpowiednim czasie.
	Elastyczne	<i>UWAGA: nie ma zastosowania w obszarze Kierunek</i>
Ocena i Doskonalenie	Ocenione i zrozumiane	Informacje zwrotne na temat skuteczności i efektywności podejść oraz ich wdrożenia są gromadzone, zrozumiane i udostępniane.
	Uczenie się i doskonalenie	Wnioski z analizy pojawiających się trendów, pomiarów, uczenia się i benchmarkingu są wykorzystywane do inspirowania kreatywności i tworzenia innowacyjnych rozwiązań w celu poprawy wyników w odpowiednich ramach czasowych.

Tabela 2: Analiza kryteriów obszaru Wykonanie

Elementy	Atrybuty	Opis
Podejścia	Racjonalne i solidne	Podejścia mają jasne uzasadnienie. Ich celem jest reagowanie na potrzeby kluczowych interesariuszy oraz ich spełnianie. Są odpowiednio opisane i zaprojektowane tak, aby mogły funkcjonować w przyszłości.
	Dostosowane	Podejścia wspierają kierunek organizacji i są zintegrowane z innymi odpowiednimi podejściami.
Zastosowanie	Wdrożone	Podejścia są skutecznie wdrożone w odpowiednich obszarach w odpowiednim czasie.
	Elastyczne	Podejścia są elastyczne i zdolne do adaptacji.
Ocena i Doskonalenie	Ocenione i zrozumiane	Informacje zwrotne na temat skuteczności i efektywności podejść oraz ich wdrożenia są gromadzone, zrozumiane i udostępniane.
	Uczenie się i doskonalenie	Wnioski z analizy pojawiających się trendów, pomiarów, uczenia się i benchmarkingu są wykorzystywane do inspirowania kreatywności oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań w celu poprawy wyników w odpowiednich ramach czasowych.

3.3 Narzędzie diagnostyczne EFQM: RADAR

Zastosowanie narzędzia RADAR dla obszaru Rezultaty

Tabela 3, pokazana poniżej, służy do wspomagania analizy Kryterium 6 (Postrzeganie przez interesariuszy) i Kryterium 7 (Wyniki strategiczne i operacyjne).

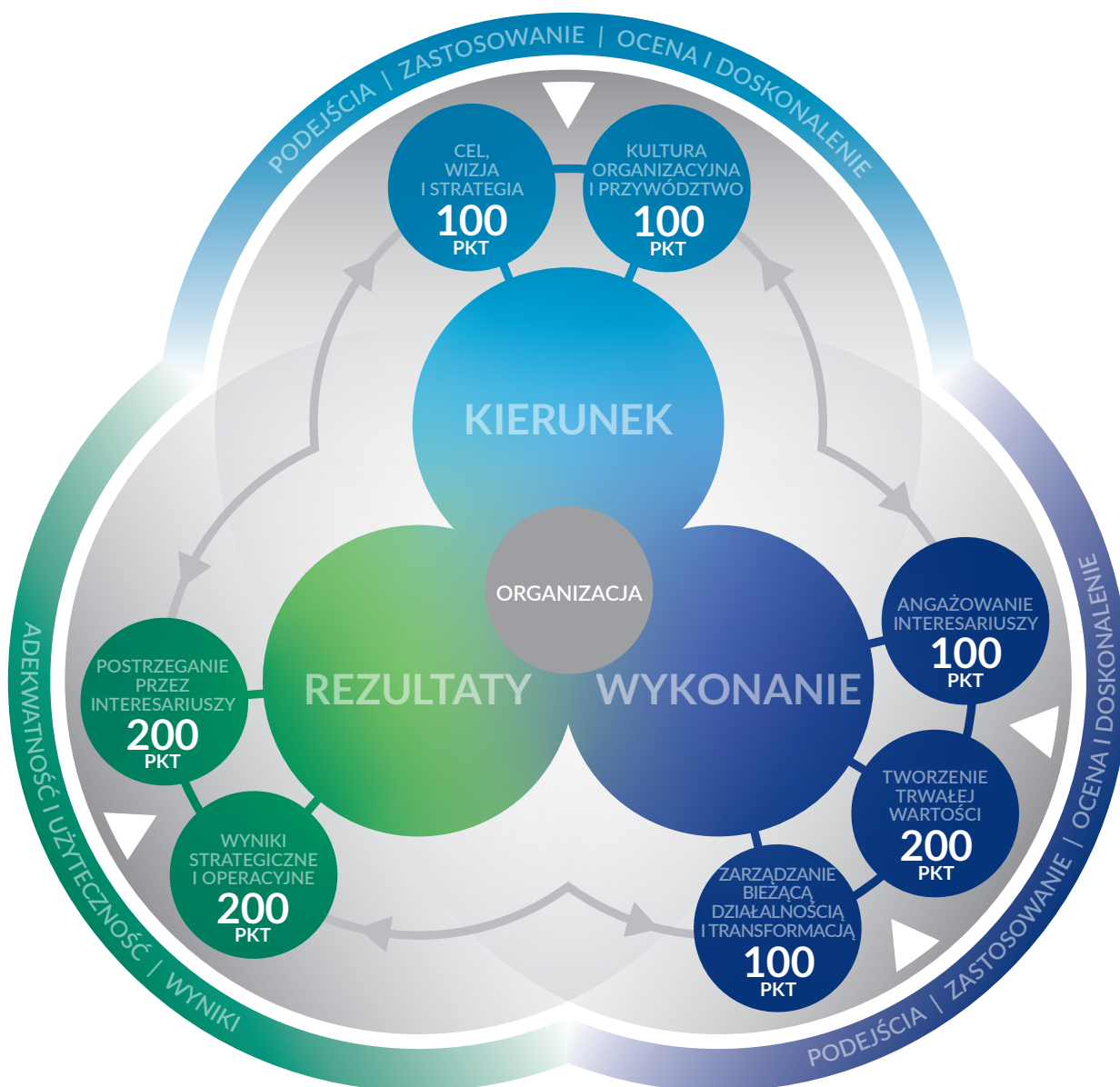
Użytkownicy logiki RADAR powinni zastosować atrybuty opisane w poniższej tabeli do przedstawionych dowodów. Zazwyczaj dowodami tymi będą zbiory danych, które prezentują wyniki strategiczne i operacyjne, sformułowane w odpowiedzi na tytuły każdego kryterium obszaru Rezultaty. Opisy powiązane z każdym atrybutem zawierają wskazówki dotyczące tego, co organizacja powinna zademonstrować.

Tabela 3: Analiza kryteriów obszaru Rezultaty		
Elementy	Atrybuty	Opis
Adekwatność i użyteczność	Zakres i adekwatność	Zidentyfikowano zestaw wyników, które wyraźnie odnoszą się do celu, wizji i strategii organizacji. Wybrany zestaw wyników jest weryfikowany i ulepszany.
	Użyteczność	Wyniki są aktualne, wiarygodne, dokładne i odpowiednio podzielone na segmenty, aby zapewnić istotne wnioski, które wspierają doskonalenie działalności bieżącej i transformację.
Wyniki	Trendy	Pozytywne trendy lub trwałe, wybitne wyniki w strategicznym okresie/cyklu.
	Cele	Odpowiednie cele są ustalane zgodnie ze strategią i konsekwentnie osiąmane.
	Porównania	Prowadzone są odpowiednie porównania zewnętrzne umożliwiające pozycjonowanie własnych wyników zgodnie z kierunkiem strategicznym i porównania te są korzystne.
	Orientacja na przyszłość	Na podstawie aktualnych związków przyczynowo-skutkowych, analizy zbiorów danych, rozpoznawania wzorców wyników i miar predykcyjnych organizacja rozumie czynniki, które mają kluczowy wpływ na osiągnięcie wybitnych wyników w przyszłości.

3.4 Punktacja za pomocą macierzy RADAR

Fundacja EFQM i jej krajowi partnerzy realizują programy, w ramach których nagradzane są te organizacje, które – ocenione według kryteriów Modelu EFQM – mogą wykazać się wybitnymi i trwałymi osiągnięciami.

Organizacje ubiegające się o wyróżnienie na podstawie Modelu EFQM są oceniane w skali 0–1000 punktów, które są przydzielane w obszarze siedmiu kryteriów, jak pokazano na poniższej grafice.



3.4 Narzędzie diagnostyczne EFQM: RADAR

Punktacja za pomocą macierzy RADAR

W obszarach Kierunek i Wykonanie każdemu podkryterium przypisuje się taką samą wagę, na przykład:

- Każde z 5 podkryteriów w kryterium „Cel, Wizja i Strategia” stanowi 20% ze 100 punktów przyznanych temu kryterium.
 - a. 1.1 = 20 punktów
 - b. 1.2 = 20 punktów
 - c. 1.3 = 20 punktów
 - d. 1.4 = 20 punktów
 - e. 1.5 = 20 punktów
- Każde z 4 podkryteriów w kryterium „Tworzenie trwałej wartości” stanowi 25% z 200 punktów przyznanych temu kryterium.
 - a. 4.1 = 50 punktów
 - b. 4.2 = 50 punktów
 - c. 4.3 = 50 punktów
 - d. 4.4 = 50 punktów

W obszarze Rezultaty pula 200 punktów przyznawanych za kryterium „Postrzeganie przez interesariuszy” oraz 200 punktów możliwych do zdobycia za kryterium „Wyniki strategiczne i operacyjne” jest przydzielana na poziomie kryteriów, bez podziału na podkryteria.

Postępując zgodnie z podejściem EFQM i używając logiki RADAR do oceny organizacji, należy przestrzegać dwóch zasad; jednej dotyczącej obszarów Kierunek i Wykonanie oraz drugiej dotyczącej obszaru Rezultaty:

- Przy stosowaniu punktacji któregośkolwiek podkryterium w obszarach Kierunek i Wykonanie ogólny wynik oceny tego podkryterium nie może przekraczać wyniku przyznanego za atrybut „racjonalne i solidne”. Bez względu na to, jak dobrze zostały ocenione wszystkie inne atrybuty w tym podkryterium, wynik uzyskany dla atrybutu „racjonalne i solidne” jest nadrzędny wobec pozostałych.
- Przy stosowaniu punktacji w obszarze Rezultaty (Kryteria 6 i 7) ogólny wynik w każdym kryterium nie może przekroczyć wyniku oceny atrybutu „zakres i adekwatność”. Bez względu na to, jak dobrze zostały ocenione wszystkie inne atrybuty w kryterium 6 i 7, wynik uzyskany dla atrybutu „zakres i adekwatność” jest nadrzędny wobec pozostałych.

Organizacje zainteresowane uzyskaniem wyróżnienia EFQM dla swoich osiągnięć są oceniane przez zespół Asesorów za pomocą macierzy punktacji RADAR. Macierze punktacji są dostępne na platformie cyfrowej EFQM, a nauka ich stosowania jest omawiana na kursach szkoleniowych dla Asesorów oferowanych przez Fundację EFQM i Partnerów Krajowych.

Trzy macierze punktacji mogą być również wykorzystywane przez organizacje, które chcą dokonać samooceny w odniesieniu do Modelu EFQM, uzyskując ocenę punktową, a także zestaw mocnych stron i możliwości poprawy.

Wartością dla organizacji, wynikającą z przeprowadzenia samooceny przy użyciu skali 1000 punktów, a także uzyskania profilu punktacji w odniesieniu do każdego z siedmiu kryteriów, jest możliwość porównania się z innymi organizacjami, które również używają modelu EFQM i logiki RADAR. Pierwsza samoocena daje organizacji punkt wyjścia, względem którego może zmierzyć swój postęp lub regres w kolejnych samoocenach.

Benchmarking – systematyczne porównywanie podejść z innymi odpowiednimi organizacjami, które dostarcza obserwacji, pomagających organizacji w podjęciu działań w celu poprawy jej rezultatów.

Cel – stwierdzenie, które opisuje rację bytu organizacji, tj. co organizacja robi i dlaczego to robi, i które jest zrozumiałe dla jej interesariuszy.

Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ – <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Dobra praktyka/najlepsza praktyka – najlepsze podejścia, zasady, procesy lub metody, które prowadzą do wyjątkowych osiągnięć. Ponieważ trudno jest ustalić, co jest najlepsze, większość organizacji preferuje termin „dobra praktyka”. Sposoby znajdowania dobrych praktyk poza organizacją mogą obejmować benchmarking i zewnętrzne uczenie się.

Ekosystem – podstawową zasadą ekosystemu jest współzależność, tzn. zdarzenia w jednej części systemu mogą wpływać na inne części systemu. W kontekście organizacji istnieje wiele zewnętrznych czynników wpływających na sposób jej działania, nad którymi nie ma ona kontroli. Czynniki te mogą obejmować politykę rządu, strukturę gospodarczą i społeczną w regionie i sąsiedztwie, dominujące oczekiwania religijne i kulturowe społeczności, wymagania dotyczące zrównoważonego rozwoju i dostępne finansowanie.

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

Gospodarka o obiegu zamkniętym – to podejście regeneracyjne, w przeciwieństwie do tradycyjnej gospodarki liniowej, która opiera się na modelu produkcji „weź, wytwórz, wyrzuć”. Jest to system, który można zbudować w dłuższym okresie poprzez projektowanie, konserwację, naprawę, ponowne użycie, regenerację, odnawianie i recykling, por. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Innowacja – praktyczne przełożenie pomysłów na nowe lub istniejące produkty, usługi, rozwiązania, procesy, systemy, struktury organizacyjne lub interakcje społeczne.

Klient – odbiorca produktów i/lub usług dostarczanych przez organizację. Klient jest jednym z kluczowych interesariuszy, a w wielu przypadkach głównym kluczowym interesariuszem. Organizacja dąży do tworzenia trwałej wartości dla klienta.

Kompetencja – zdolność lub umiejętność zrobienia czegoś efektywnie i skutecznie.

Kreatywność – umiejętność odejścia od aktualnych zasad, metod i relacji w celu generowania pomysłów na nowe lub ulepszone procesy, produkty, usługi, rozwiązania, systemy lub interakcje społeczne.

Kultura – określone wartości i normy wspólne dla poszczególnych osób i grup w organizacji, które z biegiem czasu wpływają na ich zachowania między sobą oraz w kontaktach z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji.

Megatrendy – tematy, które według przewidywań będą miały wpływ globalny w nadchodzących latach. Są to tematy, które organizacja, niezależnie od wielkości, zasięgu lub przynależności do sektora prywatnego/publicznego powinna wziąć pod uwagę, jeśli ma pozostać w głównym nurcie zdarzeń i utrzymać swoje znaczenie.

Model biznesowy – elementy biznesu, które tworzą i dostarczają wartość; elementy te zwykle obejmują: propozycję wartości, segmenty klientów i powiązane z nimi relacje, kanały wykorzystywane do wprowadzania produktów, usług i rozwiązań na rynek, strumienie przychodów i kosztów, kluczowych partnerów oraz krytyczne zasoby i procesy organizacji.

Myślenie przełomowe (Disruptive Thinking) – uwolnienie się od ograniczeń rutynowego myślenia, uzyskanie nowej, innej, szerszej, perspektywy; spojrzenie na dany problem pod innym kątem lub w innym świetle.

Organizacja trzeciego sektora – organizacja, która nie jest ani w sektorze publicznym, ani w prywatnym. Zazwyczaj może to być organizacja społeczna, organizacja o charakterze wolontariatu, zarejestrowana organizacja charytatywna lub samopomocowa. Organizacja taka jest niezależna od rządu i motywowana chęcią osiągnięcia celów społecznych. Musi wypracowywać nadwyżkę (zysk), aby była stabilna finansowo, a wszelkie zyski osiągnięte z jej działalności są ponownie inwestowane w realizację celów statutowych.

Partner – strona zewnętrzna, z którą organizacja strategicznie zdecydowała się współpracować, aby osiągać wspólne cele i zapewnić długoterminowe obopólne korzyści.

Partnerstwo – trwała, relacja między organizacją a jednym lub wieloma partnerami, która tworzy zwiększoną wartość do podziału między stronami. Partnerstwa można nawiązywać na przykład z dostawcami, dystrybutorami, klientami, placówkami edukacyjnymi, firmami doradczymi lub organizacjami badawczymi.

Podejście – ogólny sposób, w jaki coś jest realizowane; podejście obejmuje procesy i ustrukturyzowane działania w ramach zasad i polityk organizacji.

Porównania – dane używane do oceny wyników organizacji lub jej procesów na tle innych organizacji.

Postrzeżenie – niezależnie od tego, co myśli kluczowy interesariusz o organizacji i jakie ma w stosunku do niej odczucia, z wielu powodów jego opinia może różnić się od tego, co mówi o organizacji. Opinia ta może być badana na wiele sposobów. Niezależnie od metody badania kluczowy interesariusz ma pewne postrzeżenie organizacji, ona zaś musi je najpierw zrozumieć, a następnie nim zarządzać, jeśli ma realizować jego potrzeby.

Pracownicy – wszystkie osoby zatrudnione przez organizację (w pełnym i niepełnym wymiarze godzin, także wolontariusze), w tym liderzy na wszystkich poziomach.

Proces – zbiór czynności powtarzanych w czasie, które wchodzą ze sobą w interakcję. Wyjścia jednej czynności stają się wejściami dla następnej czynności. Procesy tworzą wartość dodaną dla klientów zewnętrznych lub wewnętrznych, przekształcając wejścia w wyjścia przy wykorzystaniu zasobów. Zwykle istnieją trzy typy procesów: procesy główne lub „podstawowe”, procesy zarządzania i procesy pomocnicze.

Prognoza – przewidywanie lub obliczanie na podstawie badań i analizy dostępnych, istotnych danych, co stanie się lub będzie potrzebne w przyszłości.

Propozycja wartości – charakterystyczna wartość, jaką produkty, usługi i rozwiązania organizacji zapewniają klientom.

Prosument – typ klienta wynikający ze sposobu segmentacji klientów organizacji, który wychodzi poza tradycyjne definicje. Świat cyfrowy i online XXI wieku oferuje organizacjom znaczny potencjał do angażowania klientów w projektowanie produktów, usług lub rozwiązań, które chcą konsumować.

Równowaga płci – w kontekście organizacji odnosi się do takich samych możliwości rozwoju kariery dla kobiet i dla mężczyzn, w tym zwiększenia, reprezentacji kobiet w organach decyzyjnych.

Różnorodność i akceptacja – stopień, w jakim ludzie w organizacji rozpoznają, doceniają i wykorzystują cechy, które sprawiają, że jednostki są wyjątkowe. Różnorodność i akceptacja mogą odnosić się do wieku, przekonań, klasy społecznej, pochodzenia etnicznego, zdolności fizycznych, rasy, religii i orientacji seksualnej.

Sieć uczenia się – grupa ludzi o wspólnym celu lub zainteresowaniach, którzy wnoszą wiedzę i doświadczenie do wspólnego zasobu, aby aktywnie razem się uczyć.

Spółczesność – infrastruktura społeczna ekosystemu, na którą organizacja może mieć wpływ i/lub jest pod jej wpływem. Mogą to być przedstawiciele społeczności lokalnej lub szerszego kręgu społeczeństwa, w tym na przykład specyficzne grupy interesu.

Spółczesność – termin ten zazwyczaj odnosi się do różnych osób, grup i instytucji, które mają żywotny interes w dobrobycie i sukcesie organizacji, powiązanych z nią ze względu na sąsiedztwo i wpływ, jaki organizacja może mieć na swój ekosystem.

Sprzedawanie wartości – bez względu na to, czy organizacja jest z sektora prywatnego czy publicznego, jej propozycja wartości – jej oferta musi zostać przedstawiona kluczowym interesariuszom, tak aby zdecydowali się na oferowany produkt, usługę lub rozwiązanie.

Strategia – wynikający z dokładnej analizy jej ekosystemu sposób, w jaki organizacja zamierza osiągnąć w określonym czasie swoje priorytety strategiczne, przechodząc od stanu, w którym jest teraz, do stanu, w którym chce być w przyszłości, pozostając wierną swojemu celowi.

Struktura zarządcza – struktura władzy w organizacji wraz z zasadami uprawnień i kontroli, która pomaga jej wypełniać prawne, finansowe, etyczne i ogólne obowiązki w zakresie zarządzania.

Transparentność – cecha organizacji, według której współpraca, kooperacja i wspólne podejmowanie decyzji odbywają się w sposób otwarty, a ludzie mogą mieć zaufanie, że biznes jest prowadzony uczciwie i sprawiedliwie.

Uczciwość – cecha oznaczająca posiadanie silnego kodeksu moralnego lub etycznego. Obejmuje takie wartości, jak szacunek, sprawiedliwość, wiarygodność i szczerść.

Uczenie się – proces zdobywania umiejętności, wiedzy i zrozumienia poprzez naukę i doświadczenie.

Upełnomocnienie – proces, w ramach którego jednostkom lub zespołom przyznaje się władzę, aby działały z pewnym stopniem autonomii, były w stanie podejmować decyzje i miały dostęp do zasobów oraz kontrolę nad własnym życiem. W ten sposób uzyskują zdolność do osiągania swoich najwyższych osobistych i zbiorowych aspiracji i celów. Kiedy jednostka jest upewnomocniona, ma większe poczucie motywacji i wiary w siebie.

Wartości – normy i standardy, które kierują wewnętrznym postępowaniem organizacji, a także jej relacjami ze światem zewnętrznym. Wartości dostarczają pracownikom wskazówek, co jest dobre lub pożądane, a co nie. Wywierają duży wpływ na zachowanie jednostek i zespołów oraz służą jako ogólne wytyczne we wszystkich sytuacjach.

Wiedza – wiedza i umiejętności nabyte przez daną osobę poprzez doświadczenie i edukację, obejmujące teoretyczne i/lub praktyczne zrozumienie przedmiotu. Podczas gdy dane to surowe fakty, a informacje to dane z kontekstem i perspektywą, wiedza jest informacją zawierającą wskazówki i umożliwiającą działanie.

Wizja – opis tego, co organizacja stara się osiągnąć w perspektywie długoterminowej. Ma służyć jako jasny przewodnik przy wyborze obecnych i przyszłych kierunków działań, a wraz z celem organizacji stanowi podstawę do opracowywania strategii i polityk.

Własność intelektualna – wartość organizacji, która nie jest ujęta w jej tradycyjnych rachunkach finansowych. Reprezentuje wartości niematerialne organizacji i często stanowi różnicę między wartością rynkową a księgową.

Zachowanie etyczne – etyka to dobrze ugruntowane standardy w kulturze, które sprawiają, że czyny człowieka są dobre lub złe. Standardy te wpływają na zachowanie i pomagają jednostce dokonywać właściwych wyborów oraz działać odpowiedzialnie.

Zarządzanie zmianami – podejście do kierowania przemianą osób, zespołów i organizacji z ich obecnego stanu do określonego, pożądanego przyszłego stanu. Jest to proces organizacyjny, którego celem jest pomoc interesariuszom, których dotyczy zmiana, w jej zrozumieniu, zaakceptowaniu i przyjęciu.

Zrównoważony rozwój – długoterminowa przyszłość organizacji postrzegana przez jej różnych kluczowych interesariuszy, tj. interesariuszy biznesowych i administrację pracowników, społeczność, partnerów oraz dostawców.

Zwinność – zdolność organizacji do zmiany kierunku lub koncentracji w odpowiednim czasie w odpowiedzi na pojawiającą się szansę lub zagrożenie.

5 Podziękowania

5.1 Wprowadzenie

Prawie 2000 osób wzięło udział w przeglądzie Modelu EFQM z 2013 r., tj. procesie, który rozpoczął się w czerwcu 2018 r. i zakończył ogłoszeniem kolejnej wersji Modelu EFQM na Forum EFQM w Helsinkach (23–24 października 2019 r.).

Fundacja EFQM pragnie szczerze podziękować za otrzymane wsparcie od wymienionych poniżej osób i organizacji. Bez nich nie byłoby możliwe stworzenie światowej klasy modelu zarządzania, z którego może korzystać każda organizacja dążąca do osiągnięcia wybitnego poziomu działania.

5.2 Zespół wiodący EFQM

Na początku listy podziękowań znajduje się Zespół wiodący stworzony przez Fundację EFQM, aby pomóc jej w zarządzaniu procesem rozwoju Modelu. Fundacja EFQM pragnie wyrazić uznanie dla wysiłku, jaki każdy członek Zespołu włożył w ten projekt. Ich profesjonalne podejście do postawionego wyzwania było wzorowe. Doceniamy ich zaangażowanie przy tworzeniu kolejnej, jak najlepszej generacji Modelu EFQM.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Germany
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Germany
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: UK
Ehrtfried BAEUMEL:
Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Germany
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: UK
Professor Hadi EI TIGANI:
Dubai Electricity & Water Authority: UAE
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turkey
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain
Johann SAUERMANN: Quality Austria: Austria
Matt BYROM: Siemens: UK
Peter BROWNING: Signify: The Netherlands
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Scotland
Sabine KERN: Vamed: Austria
Stéphane VERDOUX: Strateis: France
Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain
Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Germany
Professor Vittorio CESAROTTI:
University of Rome Tor Vergata: Italy

5.3 Respondenci ankiety

Udzielenie odpowiedzi na 86 pytań w ankiecie zajęło dużo więcej niż 5 minut, a otrzymanie ponad 1200 odpowiedzi było dla EFQM ważnym wskaźnikiem poziomu zainteresowania inicjatywą odnowienia Modelu EFQM. Odpowiedzi udzielone przez drugą grupę osób, tj. respondentów ankiety, odegrały kluczową rolę, umożliwiając szybki start zespołowi wiodącemu.

5.4 Uczestnicy warsztatu podczas EFQM Forum w Wiedniu

Trzecia grupa, której EFQM pragnie podziękować, to ponad 60 osób, które wzięły udział w warsztatach w czasie drugiego dnia Forum EFQM 2018 w Wiedniu, aby wysłuchać wstępnych przemyśleń zespołu wiodącego i odpowiedzieć na kilka wyzwań, które zostały zidentyfikowane w odpowiedziach na ankietę.

5.5 Rozmówcy z najwyższego szczebla zarządzania

Czwartą grupą, której EFQM pragnie podziękować, są osoby z najwyższego szczebla zarządzania różnych organizacji, które zgodziły się na rozmowę z członkami zespołu wiodącego, odpowiadając na pytanie: „Co sprawia, że jako członek najwyższego szczebla zarządzania organizacją nie spisz spokojnie?”. Nie wszyscy respondenci chcieli być rozpoznawalni z imienia i nazwiska w artykułach lub publikacjach EFQM, dlatego ograniczyliśmy się do wyszczególnienia typów podmiotów i sektorów przemysłu, w których działają osoby zaangażowane w ten etap procesu:

- automatyka przemysłowa,
- doradztwo,
- edukacja,
- energetyka,
- gospodarka o obiegu zamkniętym,
- handel elektroniczny,
- hutnictwo,
- lotnictwo,
- motoryzacja,
- opieka zdrowotna: publiczna i prywatna,
- produkcja,
- przemysł elektroniczny,
- przemysł farmaceutyczny,
- przemysł spożywczy,
- sektor non-profit,
- sektor publiczny,
- telekomunikacja,
- transport.
- usługi finansowe,
- związki zawodowe,

5 Podziękowania

5.6 Organizacje testujące model

Piątą grupą, o której należy wspomnieć, są 24 organizacje, które jako wolontariusze zgłosiły się do testowania modelu. Informacje zwrotne od tych organizacji okazały się bezcenne. Pomogły one zespołowi wiodącemu skryształować jego myślenie dotyczące ostatecznej korekty Modelu EFQM, zapewniającej, że będzie on odpowiedni w perspektywie przyszłości. Serdecznie dziękujemy następującym organizacjom, które przeprowadziły testy w swoich europejskich oddziałach:

- Bosch Rexroth S.p.A, Italy,
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN, Spain,
- Enagas, Spain,
- ESBAS, Turkey,
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ), Austria,
- Helsana Versicherungen AG, Switzerland,
- Robert Bosch Bamberg Plant GmbH, Germany,
- Robert Bosch Blaichach Plant GmbH, Germany,
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH, Germany,
- Siemens Digital Factory, UK
- Signify, The Netherlands,
- TetraPak, Italy,
- UNOPS: Denmark,
- Vamed: Austria,
- West Lothian Council, Scotland,
- Wheatley Group, Scotland,
- Wiener Konzerthaus, Austria.

Podziękowania należą się również następującym organizacjom ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich (ZEA), które wzięły udział we wspólnym testowaniu modelu i dostarczyły również cennych informacji zwrotnych.

- Abu Dhabi Police,
- Dubai Airport Free Zone Authority,
- Dubai Electricity & Water Authority,
- Dubai Municipality,
- Dubai Police,
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA).

Specjalne podziękowania otrzymuje Isra'a Mobideen z biura EFQM w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, która wspierała te sześć organizacji w procesie testowania.

Podziękowania EFQM skierowane są także do zespołu Działu Operacyjnego BMW Mexico z siedzibą w fabryce San Luis Potosi w Meksyku, wspieranego przez Hansa-Joachima Schneidera z QMS GmbH.

Należy również wyróżnić aktywność członków French Benchmarking Club, którzy przeprowadzili dwa oddzielne warsztaty w Lyonie i Tuluzie, aby krytycznie ocenić wersję roboczą, która została im przedstawiona.

5.7 Tłumacze

Językiem roboczym EFQM pozostaje angielski, ale Model wykorzystują organizacje w wielu krajach na całym świecie, gdzie angielski nie jest pierwszym językiem. Skorzystanie z tak znaczącego globalnego zasięgu jest możliwe dzięki wsparciu otrzymanemu od grupy tłumaczy, z których wielu pracuje dla Partnerów Krajowych EFQM.

Polskojęzyczna wersja Modelu została opracowana przez zespół Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w składzie:

**Joanna Martusewicz,
Tadeusz Buchacz,
Arkadiusz Wierzbic.**

Serdecznie dziękujemy tłumaczom za ich wysiłki, aby pomóc nam w udostępnieniu tej najnowszej wersji Modelu w wielu językach.

5.8 Biuro EFQM

Na koniec dziękujemy członkom zespołu Fundacja EFQM, którzy byli w pełni włączeni w proces aktualizacji Modelu – ich wsparcie i zaangażowanie były podstawowymi składnikami sukcesu projektu:

Geoff CARTER: Model Development Core Team Leader & Programme Advisor
Gianluca MULÉ: Chief Operating Officer
Samuli PRUIKKONEN: Senior Manager – Assessment & Recognition
Vinciane BEAUDUIN: Head of Digital Services

Serdecznie dziękuję wszystkim wymienionym powyżej za poświęcony czas, przemyślenia i pomoc dla Fundacji EFQM w naszej własnej transformacji, a także transformacji uznanego na całym świecie, wiodącego modelu zarządzania jakim jest Model EFQM.

Russell LONGMUIR
Chief Executive Officer
EFQM

6 Dalsza pomoc od Fundacji EFQM

Zaangażowanie

Zostanie członkiem EFQM to szansa na dołączenie do sieci, która łączy organizacje na całym świecie, niezależnie od wielkości i sektora. Zapewnia możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, uczenia się i kontaktów z uczestnikami tej społeczności.. Jako członek EFQM Twoja organizacja otrzymuje profesjonalne wsparcie w zaprojektowaniu i realizacji kolejnych etapów mapy drogowej doskonalenia działalności i poprawy wyników. Twoja organizacja będzie mieć dostęp do szeregu ekskluzywnych świadczeń, które pomogą jej w zarządzaniu zmianami, mierzeniu się z wyzwaniami i dostarczaniu trwałej wartości dla interesariuszy.

Dołącz do społeczności EFQM na platformie TOTEM. Jest to narzędzie do komunikacji i budowania zaangażowania. W tym miejscu możesz udostępniać ciekawe artykuły, zadawać pytania, publikować zdjęcia z działań swojego zespołu i organizacji, dzielić się informacjami gdzie byliście, co robicie i jak się bawicie.

Dostęp do zasobów wiedzy

Baza wiedzy EFQM to repozytorium wyselekcjonowanych i zweryfikowanych treści dotyczących różnych tematów, sektorów i materiałów. Będziesz mógł przeglądać historie sukcesu, opisy przypadków, artykuły, filmy, podcasty, narzędzia lub analizy danych, aby wesprzeć proces doskonalenia Twojej organizacji lub własny rozwój osobisty.
<http://www.knowledgebase.efqm.org>

Szkolenia

Portfolio szkoleń EFQM zawiera kursy, które wspierają i pomagają rozwijać Twoje ambicje zdobycia wysokich kwalifikacji do stosowania Modelu EFQM. Zaczynając od kursu, który zapewnia podstawową wiedzę na temat Modelu EFQM, możesz następnie podążać trzema ścieżkami do wyboru,:

- Ścieżka dla Asesorów - dla tych, którzy chcą zostać wykwalifikowanymi Asesorami EFQM i brać udział w zewnętrznych lub wewnętrznych ocenach
- Ścieżka dla Praktyków - dla tych, którzy chcą używać Modelu jako narzędzia do zarządzania, na przykład w celu poprawy efektywności operacyjnej, wdrażania zmian i transformacji organizacji
- Ścieżka profilowana tematycznie - w której nacisk kładziony jest na wykorzystanie Modelu do zbadania wybranego obszaru zarządzania, takiego jak na przykład wprowadzanie innowacji, oraz korzystanie z Modelu w trybie diagnostycznym do oceny mocnych stron organizacji i możliwości poprawy w tym obszarze.

Wyróżnienia

Wyróżnienia EFQM to świetny sposób na zademonstrowanie, że Twoja organizacja jest zaangażowana w poprawę swojej działalności i wyników oraz planuje swoją przyszłość. Różne poziomy wyróżnień stanowią kamienie milowe na drodze doskonalenia, które pomagają motywować pracowników i utrzymywać odpowiednią dynamikę rozwoju organizacji.

Nagroda EFQM Global Award to najwyższej rangi konkurs dla wybitnych organizacji na całym świecie. Jeśli Twoja organizacja bierze udział w tym konkursie, to „gra w Lidze Mistrzów”. Jest poddana bardzo rygorystycznemu procesowi oceny, prowadzonemu przez międzynarodowy zespół doświadczonych asesorów EFQM, którzy posiadają ekspercką wiedzę z różnych dziedzin.

Oceny EFQM, zarówno zewnętrzne, jak wewnętrzne, są wspierane przez platformę internetową EFQM AssessBase, która w sposób intuicyjny pomaga w przeprowadzeniu oceny. Od poziomu początkującego do bardziej dojrzałego znajdziesz narzędzia, które pomogą Tobie i Twojemu zespołowi zidentyfikować mocne strony i możliwości poprawy działania organizacji. Narzędzia profilowane tematycznie pod kątem zagadnień związanych z zarządzaniem, takich jak innowacje lub gospodarka w obiegu zamkniętym, są również dostępne na tej platformie, umożliwiając organizacji uzyskanie szczegółowych informacji na temat zarówno jej procesów, jak i wyników w tych ważnych obszarach. <http://www.assessbase.efqm.org>

Możesz śledzić działania EFQM na platformach LinkedIn, Twitter, Facebook lub Instagram, aby być na bieżąco z tym, co dzieje się w społeczności.

Aby uzyskać dodatkowe informacje lub potrzebne wsparcie, skontaktuj się z nami pod adresem info@efqm.org lub odwiedź stronę www.efqm.org



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: 978-90-5236-869-6