Model EFQM

Wydanie 2 - zmienione

Zawiera studia przypadków, wytyczne do stosowania narzędzia RADAR i profile punktacji

EFQM®

O EFQM

W ciągu 30 lat EFQM pomogło 50 000 organizacji osiągnąć lepsze wyniki. Dzięki zastosowaniu wiodących na świecie metod zarządzania, modelu EFQM i technologii cyfrowych, wspartych najlepszymi praktykami, organizacje mogą skoncentrować się na swoich priorytetach, realizacji głównego celu i ludziach.

Dzięki naszej zintegrowanej i starannie opracowanej ofercie szkoleń i usług, pracujemy razem z liderami organizacji, aby lepiej wyposażyć ich zespoły w narzędzia do zarządzania doskonałością, zmianami kulturowymi i transformacją. Naszym celem jest pomoc organizacjom w osiąganiu pozytywnych wyników i znaczących korzyści dla wszystkich kluczowych interesariuszy, a w konsekwencji dla całego społeczeństwa.

Będąc skutecznym partnerem dla organizacji na całym świecie, możemy realizować nasze własne ambicje , czyli budować lepszą przyszłość dla ludzi, społeczności i samych organizacji.

© EFQM 2021

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.

Spis treści

1 Wprowadzenie do Modelu EFQM
- 1.1 Zasady, które ukształtowały Model EFQM
- 1.2 Przykłady zastosowania
- 1.3 Model EFQM: Koncepcja i struktura
- 1.4 Rekomendacje

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 Wytyczne do stosowania narzędzia RADAR
- 4.1 Wytyczne do stosowania narzędzia RADAR dla obszarów Kierunek i Wykonanie
- 4.2 Wytyczne do stosowania narzędzia RADAR dla obszaru Rezultaty

5 Analiza wyników oceny względem Modelu EFQM

6 EFQM - Analiza sentymentu

7 AssessBase - Ciągły wgląd w organizację

8 Słownik

9 Podziękowania
- 9.1 Wprowadzenie
- 9.2 Zespół wiodący EFQM
- 9.3 Respondenci ankiety
- 9.4 Uczestnicy warsztatu podczas EFQM Forum w Wiedniu
- 9.5 Rozmówcy z najwyższego szczebla zarządzania
- 9.6 Organizacje testujące model
- 9.7 Tłumacze
- 9.8 Biuro EFQM

10 Dalsza pomoc od Fundacji EFQM

Przesłanie od CEO EFQM

Russell Longmuir
Chief Executive Officer,
EFQM

Model EFQM jest dostępny od ponad 30 lat i obecnie stanowi najczęściej stosowany na świecie model zarządzania. W 2019 r. dokonaliśmy przeglądu i przekształcenia Modelu EFQM, aby dostosować go do bieżących wyzwań i przygotować na nową dekadę przełomowych zmian, transformacji, postępu technologicznego i przemian kulturowych. W tym wydaniu podręcznika Modelu EFQM dopracowaliśmy wytyczne modelu i wprowadziliśmy zmiany, które pozwolą użytkownikom dowiedzieć się w jaki sposób należy uwzględniać i mierzyć działania związane z interesariuszami.

Ponadto uznaliśmy, że ważne jest przedstawienie szczegółów narzędzia RADAR, które jest niezwykle ważnym drugim wymiarem stosowania Modelu EFQM. Podzieliliśmy się także kilkoma studiami przypadków, informacjami o najlepszych praktykach oraz danymi dotyczącymi punktacji z pierwszego roku stosowania Modelu. Wynik pracy, którą dwa lata temu wykonał zespół pod kierownictwem Geoffa Cartera, tj. nowy Model, okazał się wiodący na świecie i powszechnie doceniany, dlatego też jego podstawowe założenia nie uległy zmianie.

Model EFQM w połączeniu z platformą technologiczną EFQM AssessBase (efqm.org/assessbase), jest wysoce skutecznym narzędziem zarządzania, które umożliwia liderom, pracownikom, nauczycielom akademickim, członkom zespołów, studentom i innym interesariuszom zrozumienie, w jaki sposób organizacja powinna wyznaczać swoje cele i realizować obietnice w sposób zrównoważony i etyczny. Model EFQM w mniejszym stopniu koncentruje się na ocenie organizacji. Ma być on raczej mapą drogową zawierającą pytania i pomysły, które skłaniają do zastanowienia się w jaki sposób organizacja może odnieść sukces w doskonaleniu swoich wyników, wprowadzaniu zmian, zaspokajaniu potrzeb społecznych i wspieraniu swoich pracowników.

Wierzymy, że to wydanie będzie dla Państwa pomocne i inspirujące. Jak zawsze chętnie wysłuchamy opinii i weźmiemy pod uwagę Państwa pomysły. Zapewniamy, że Model EFQM będzie ewoluował i rozwijał się tak, jak będą ewoluować i rozwijać się organizacje wszystkich rozmiarów i sektorów.

Russell Longmuir
Chief Executive Officer, EFQM

1 Wprowadzenie do Modelu EFQM

Od momentu powstania Model EFQM stanowi wzór dla organizacji 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 z liderami w ponad 60 różnych organizacjach oraz stworzyliśmy zespół ekspertów i współpracowników z różnych branż i środowisk akademickich.

Dzięki tej wyjątkowej współpracy, łącząc naszą wspólną wiedzę i doświadczenie, stworzyliśmy koncepcję, która umożliwia organizacjom dostosowanie elastycznych ram Modelu do realizacji ich głównego celu. Ta koncepcja pomaga zmienić sposób działania organizacji, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej.

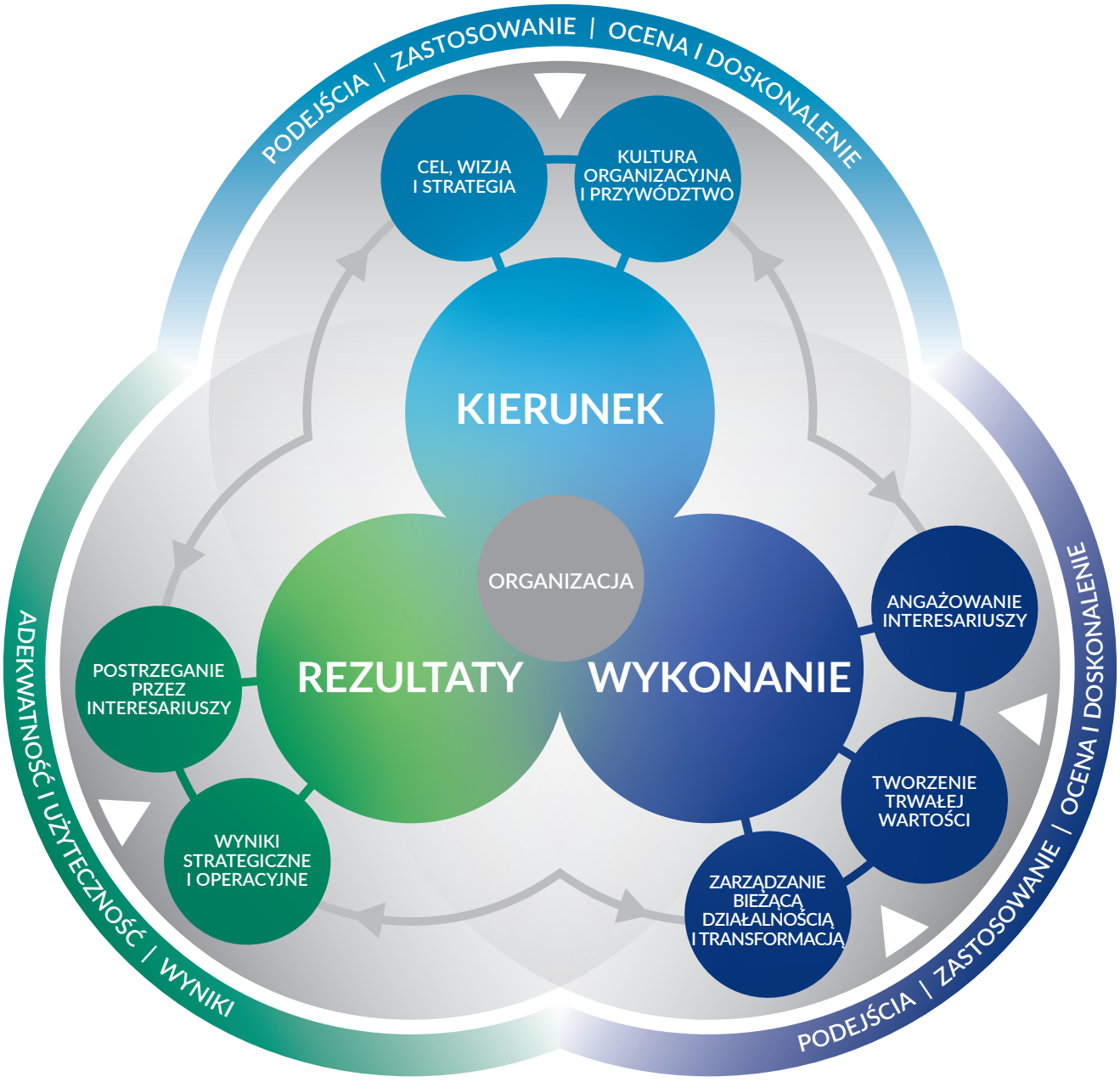
W odpowiedzi na realne problemy, z jakimi spotykają się współczesne organizacje, Model EFQM oferuje narzędzia oparte na analizie danych. Zapewniają one organizacjom i ich liderom lepsze zrozumienie sytuacji, przepływ informacji i wsparcie. Pomagają im także poczuć się częścią procesu, uczyć się i uczestniczyć w społeczności EFQM.

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

Podsumowując, Model EFQM pomoże Twojej organizacji osiągnąć sukces. Wskaże, gdzie jest ona na drodze do tworzenia trwałej wartości dla kluczowych interesariuszy, jak również dla siebie. Pomoże zrozumieć luki i znaleźć rozwiązania, kreując potencjał do rozwoju i znacznej poprawy wyników Twojej organizacji.

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 osiągania długoterminowego sukcesu oraz zrównoważonego rozwoju organizacji.

Pomimo tego, że treść i grafika Modelu EFQM ulegały zmianom, podstawowe zasady, na których opiera się Model, pozostały niezmienne. 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 Przykłady zastosowania

Model EFQM może być zastosowany w kontekście różnych potrzeb i celów organizacji. W tej części można zapoznać się z przykładami wykorzystania Modelu EFQM, pochodzącymi z wielu wybitnych przedsiębiorstw.

Zrozumienie dojrzałości organizacji

Wykorzystując Model EFQM i narzędzie RADAR, organizacje dokonują przeglądu swoich aktualnych wyników, potencjału, skuteczności realizacji strategii i tworzenia trwałej wartości. Wykorzystanie Modelu EFQM w tym trybie pozwala każdej organizacji uzyskać obraz i zrozumieć swoją aktualną dojrzałość organizacyjną.

Przeprowadzenie oceny zewnętrznej i uzyskanie wyróżnienia

Organizacje korzystają z modelu EFQM, aby przygotować się, a następnie podejść do zewnętrznej oceny związanej z portfolio wyróżnień EFQM. Korzystając z modelu EFQM, wykwalifikowani asesorzy EFQM dokonują przeglądu bieżącej działalności organizacji ubiegającej się o wyróżnienie EFQM, identyfikują jej mocne strony i obszary do doskonalenia oraz dostarczają innych istotnych informacji. Organizacje są oceniane w skali 1000 punktów zgodnie z ich zewnętrznie zweryfikowanym poziomem dojrzałości organizacyjnej i otrzymują certyfikat uznania, który odpowiada osiągniętemu poziomowi dojrzałości.

Kierowanie programem transformacji

Istnieje wiele powodów, dla których organizacja chce podjąć program transformacji. Jednak niezależnie od powodów, Model EFQM i narzędzie RADAR mają do odegrania rolę w projektowaniu, wdrażaniu i zarządzaniu skutecznością tego programu. Model EFQM i narzędzie RADAR pomagają podzielić program transformacji na kilka zdefiniowanych podejść i oczekiwanych rezultatów, które przenoszą organizację ze stanu aktualnego do stanu pożądanego.

Budowanie organizacyjnej zdolności do doskonalenia

Określenie aktualnych wyników może stanowić dla każdej organizacji początek drogi do przyjęcia, a następnie rozwijania nastawienia na ciągłe doskonalenie. Działania te są wzmocnione regularnymi pomiarami w celu monitorowania postępów. Model EFQM i AssessBase zapewniają każdej organizacji możliwość rozwinięcia pożądanego nastawienia na ciągłe doskonalenie.

Tworzenie nowego przedsiębiorstwa

W sytuacjach, gdy powstaje nowa organizacja, zarówno duża, jak i mała, podstawy, na których opiera się model EFQM, zapewniają jej mapę drogową do budowania strategii opartej na współpracy z kluczowymi interesariuszami, która jest ukierunkowana na tworzenie trwałej wartości.

Dostrzeganie zakłóceń na rynku i reagowanie na ich skutki

Choć w przeszłości zakłócenia na rynku były dla organizacji faktem, dziś ich tempo i różnorodność stają się coraz większym wyzwaniem. Zdolność dostrzegania poważnych zakłóceń na rynku i reagowania na ich potencjalne skutki, poprzez wprowadzanie działań łagodzących, jest kluczową kompetencją, którą organizacje muszą posiadać, jeśli chcą nadal odnosić sukcesy. Wykazano, że stosowanie Modelu EFQM i narzędzia RADAR, niezależnie od wielkości i dojrzałości organizacji, odgrywa istotną rolę w pomaganiu im w lepszym dostrzeganiu zakłóceń na rynku i reagowaniu na nie.

Benchmarking wyników

Model EFQM oferuje użytkownikom wspólny język, niezależnie od ich wielkości i sektora, który ułatwia dzielenie się dobrymi praktykami i pozwala uczyć się, zarówno od podobych, jak i najlepszych w swojej klasie organizacji. Zanim zacznie się szukać partnerów do benchmarkingu, punktem wyjścia jest stworzenie aktualnego obrazu organizacji w oparciu o Model EFQM i narzędzie RADAR. Celem tego działania jest zrozumienie jej położenia na tle rynku, i innych podmiotów działających poza jej rynkiem.

Zarządzanie działaniami korporacyjnymi

Łączne zastosowanie Modelu EFQM, narzędzia RADAR i AssessBase daje każdej organizacji zasoby zdolne do wsparcia zarządzania kluczowymi wydarzeniami korporacyjnymi, takimi jak fuzje lub podziały, czy też sprzedaż i zakup przedsiębiorstw. Narzędzia te mogą zapewnić podstawową ocenę przedsiębiorstwa w celu ustalenia jego dopasowania lub braku dopasowania do istniejącej struktury korporacyjnej, pomoc w due diligence przy przejęciach oraz analizę luk przy planach integracji lub zbycia. Drugi sposób wykorzystania tych narzędzi może pomóc organizacji wyobrazić sobie, wyrażoną za pomocą kryteriów Modelu EFQM, przyszłość będącą konsekwencją wspomnianych powyżej działań korporacyjnych.

Zarządzanie ryzykiem - budowanie odporności

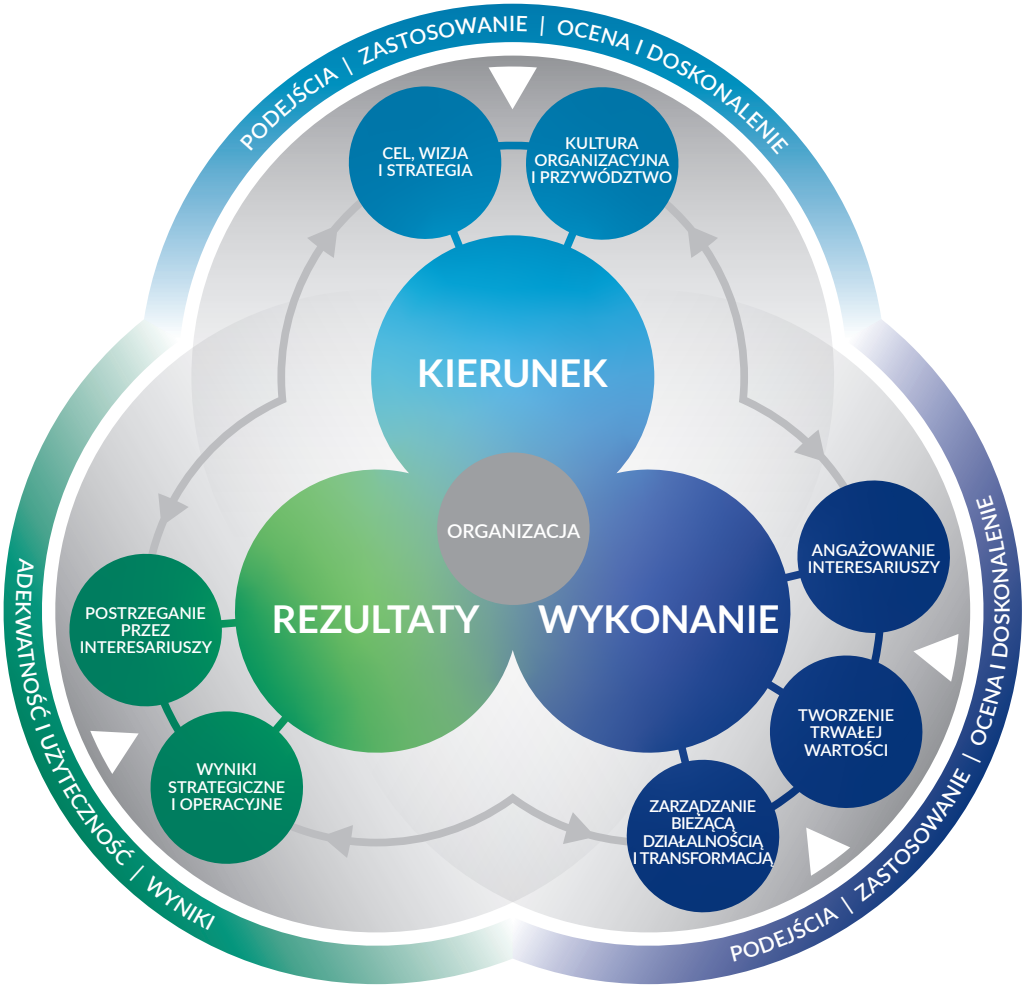
Wykorzystanie Modelu EFQM umożliwia organizacjom budowanie odporności poprzez zarządzanie ryzykiem. Po zidentyfikowaniu istotnych czynników ryzyka, RADAR może zostać wykorzystany do opracowania i monitorowania planów i działań mających na celu łagodzenie skutków. Ograniczenie i monitorowanie ryzyka pomaga chronić organizację i wzmacniać jej odporność.

Ocena potencjału i kondycji dostawców

Organizacje wykorzystują model EFQM i narzędzie RADAR jako uzupełnienie swoich istniejących procesów zamówień i współpracy z dostawcami oraz innymi beneficjentami finansowymi, stosując je do określania poziomu wymagań, akredytacji i śledzenia poprawy potencjału i wyników.

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? (Wykonanie);
- „**Co**" organizacja dotychczas osiągnęła? „Co" zamierza osiągnąć w przyszłości? (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.

1 Wprowadzenie do Modelu EFQM
1.4 Rekomendacje

Dowiedz się od użytkowników w jaki sposób Model EFQM przyczynił się do poprawy sytuacji w tych wiodących firmach.

BMW
Zakłady w Monachium

Wszystko zaczęło się od pomysłu... Zrównoważone i holistyczne spojrzenie na mobilność

Dr Robert Engelhorn, Dyrektor zakładów BMW w Monachium

"Model EFQM przenika całą organizację i pomaga nam zapewnić spójność kierunku, realizacji i wyników (dlaczego?, jak? i co?). Regularna samoocena i ocena zewnętrzna pozwala na określenie potencjału ulepszeń."

Pełne stadium przypadku można znaleźć na stronie: efqm.org/bmw

Bosch

Tworzenie kultury sprzyjającej rozwojowi innowacji

Melanie Albrecht, Koordynatorka Procesów Ciągłego Doskonalenia

"Nowy model koncentruje się teraz także na tym, jak organizacje pielęgnują swoją kulturę organizacyjną. Moim zdaniem jest to bardzo ważne, ponieważ kultura ma ogromny wpływ na wydajność, ale jeszcze większy na innowacyjność i kreatywność."

Pełne stadium przypadku można znaleźć na stronie: efqm.org/bosch

Skills Development Scotland

Rozwijanie umiejętności w skali całego kraju

Damien Yeates, CEO, Skills Development Scotland

"Jedną z korzyści płynących z zatrudniania asesorów z innych sektorów jest to, że zawsze wnoszą oni świeże spojrzenie, a ich doświadczenie jest jak "złoty pył". Są jak krytyczny przyjaciel - zachęcają do spojrzenia poza własne środowisko, a nawet w kierunku międzynarodowych najlepszych praktyk."

Pełne stadium przypadku można znaleźć na stronie: efqm.org/sds

Signify

Przejście na zarządzanie zmianami w trybie ciągłym

Wspieranie strategii ciągłego doskonalenia, skoncentrowanej na zadowoleniu klienta

Thomas Lazer, Dyrektor ds Jakości i Doskonałości Biznesowej, Signify

"Metodologia EFQM pozwala na porównanie siebie i swoich aspiracji z najlepszymi w swojej klasie, co umożliwia wytyczenie ambitnych celów strategicznych i ich osiągnięcie."

Pełne stadium przypadku można znaleźć na stronie: efqm.org/signify

KIERUNEK

Aby osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przewyższają oczekiwania 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.

PODEJŚCIA | ZASTOSOWANIE | OCENA I DOSKONALENIE
CEL, WIZJA I STRATEGIA
KULTURA ORGANIZACYJNA I PRZYWÓDZTWO
KIERUNEK
ORGANIZACJA

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

1.1 Zdefiniuj cel i wizję

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Rozumie znaczenie tego, że jej cel jest uznawany za pozytywną siłę w ekosystemie;
- Definiuje cel, który stanowi inspirację do budowania znaczenia i wartości jej działalności oraz jest atrakcyjny dla wszystkich interesariuszy;
- Wykorzystuje swój cel, aby stworzyć wizję wskazującą aspiracje organizacji, które odpowiadają potrzebom jej interesariuszy;
- Angażuje swoich interesariuszy w określanie, kształtowanie i komunikowanie jej celu oraz wizji;
- Identyfikuje obszary, w których należy osiągnąć wybitne i trwałe wyniki, aby zrealizować wizję.

1.2 Zidentyfikuj i zrozum potrzeby interesariuszy

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Identyfikuje interesariuszy w swoim ekosystemie i określa priorytety dla tych, których uważa za kluczowych, tj. mogących pomóc lub utrudnić osiągnięcie celu, wizji i strategii;
- Rozumie, w jaki sposób jej cel i wizja wpływają na kluczowych interesariuszy;
- Identyfikuje potrzeby i oczekiwania kluczowych interesariuszy, uwzględniając je w kontekście własnego celu i wizji;
- Analizuje czynniki, które wpływają na zachowania, relacje i procesy decyzyjne kluczowych interesariuszy oraz sposób, w jaki mogą na nią oddziaływać;
- Bada i rozumie kompetencje oraz strategie kluczowych interesariuszy oraz odpowiednio reaguje na to, jak mogą one wpływać na jej cel, wizję, strategię i model biznesowy.

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

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Bada i rozumie swój ekosystem, w tym megatrendy oraz konsekwencje wynikające z Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ i ambicji Global Compact;
- Analizuje różne scenariusze i odpowiednio reaguje na ich potencjalne efekty, wpływające na cel, wizję, strategię i rezultaty;
- Zna poziom swoich obecnych możliwości i rozwija podejścia, optymalizując wpływ jaki mają one na cel, wizję, strategię i rezultaty;
- Bada i rozumie obecną oraz przyszłą dynamikę rynku, jej potencjalny wpływ na cel, wizję i strategię, a także przygotowuje odpowiednie sposoby reagowania;
- Ocenia i wartościuje wiedzę, dane i informacje zebrane z całego ekosystemu, aby zrozumieć główne aktualne i przyszłe wyzwania.

1.4 Opracuj strategię

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Opracowuje strategię i zestaw powiązanych z nią priorytetów strategicznych, które uwzględniają główne zidentyfikowane wyzwania, zapewniając podjęcie odpowiednich działań i nadając im tempo w ramach swojego ekosystemu;
- Przekłada strategię i priorytety strategiczne na cele operacyjne i inicjatywy w zakresie transformacji;
- Angażuje kluczowych interesariuszy w definiowanie strategii, aby umożliwić im późniejsze zaangażowanie się w jej wdrożenie i komunikowanie;
- Opracowuje modele biznesowe zgodne z celem, wizją i strategią;
- Aktualizuje i dostosowuje priorytety strategiczne w celu odzwierciedlenia trendów rynkowych, sieci społecznych, wewnętrznego uczenia się i informacji od kluczowych interesariuszy.

1.5 Zaprojektuj i wdrażaj strukturę zarządczą oraz system zarządzania

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Projektuje i wdraża strukturę zarządczą oraz system zarządzania, które są zgodne z jej aspiracjami i uwzględniają strategię, zmiany w ekosystemie własne możliwości i główne wyzwania;
- Wprowadza strukturę zarządczą, która umożliwia kluczowym interesariuszom wnoszenie wkładu do strategii i procesu podejmowania decyzji;
- Definiuje i wdraża harmonogram przeglądu struktury zarządczej, który odpowiada szybkości funkcjonowania ekosystemu, monitoruje postępy w realizacji strategii oraz wyznacza priorytety w zakresie zarządzania bieżącą działalnością i transformacją;
- Zapewnia, że zarządzanie bieżącą działalnością i transformacją oraz systemy raportowania wyników są wbudowane w sposób działania organizacji tak, aby umożliwić terminową rozliczalność i przejrzystość w relacjach z kluczowymi interesariuszami;
- Zapewnia, że spełnia wszystkie odpowiednie wymogi prawne i regulacyjne.

Kryterium 2

Kultura organizacyjna i przywództwo

Kultura organizacyjna jest 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 podążając za następującymi wskazaniami:

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

2.1 Steruj kulturą organizacyjną i pielęgnuj wartości

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Rozumie swoją kulturę, steruje nią tak, aby była dostosowana do celu organizacji, oraz rozpoznaje, w którym momencie należy ją zmienić;
- Pielęgnuje swoje wartości, przekładając je na pożądane normy i zachowania, które promuje, komunikuje i wyraźnie demonstruje poprzez swoje działania;
- Eksponuje pożądane zachowania, tak aby działać etycznie, uczciwie i z wrażliwością społeczną zapewniając, że ludzie w organizacji zachowują się w pożądany sposób;
- Wyraża i propaguje troskę o środowisko naturalne i niedobór zasobów, podnosząc świadomość znaczenia odpowiedzialnego podejścia do środowiska;
- Dostosowuje do swoich wartości systemy oceny, uznawania i nagradzania, tak aby wzmacniać pożądaną kulturę organizacyjną, dbając przy tym o świętowanie sukcesów;
- Identyfikuje, rozpoznaje i promuje inne wzorce do naśladowania pochodzące z jej ekosystemu, które zapewnią wszystkim lepszą, bardziej zrównoważoną przyszłość.

2.2 Twórz warunki do wprowadzania zmian

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Współpracuje z kluczowymi interesariuszami, aby stworzyć warunki, w których normą jest zmiana zakończona powodzeniem;
- Tworzy warunki, w których nie szuka się winnych, lecz kreuje przestrzeń do próbowania, popełniania błędów i uczenia się na ich podstawie;
- Ułatwia działania w duchu uczenia się w ramach realizacji strategii, zachęcając do doskonalenia, a czasami do transformacji organizacji;
- Określa tempo zmian i wskazuje potrzebę, korzyści oraz konsekwencje ich wdrożenia w stosunku do celu, wizji i strategii;
- Uczy się na podstawie wcześniejszych doświadczeń z wprowadzania zmian i buduje strategie skutecznego zarządzania nimi.

2.3 Stymuluj kreatywność i innowacje

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

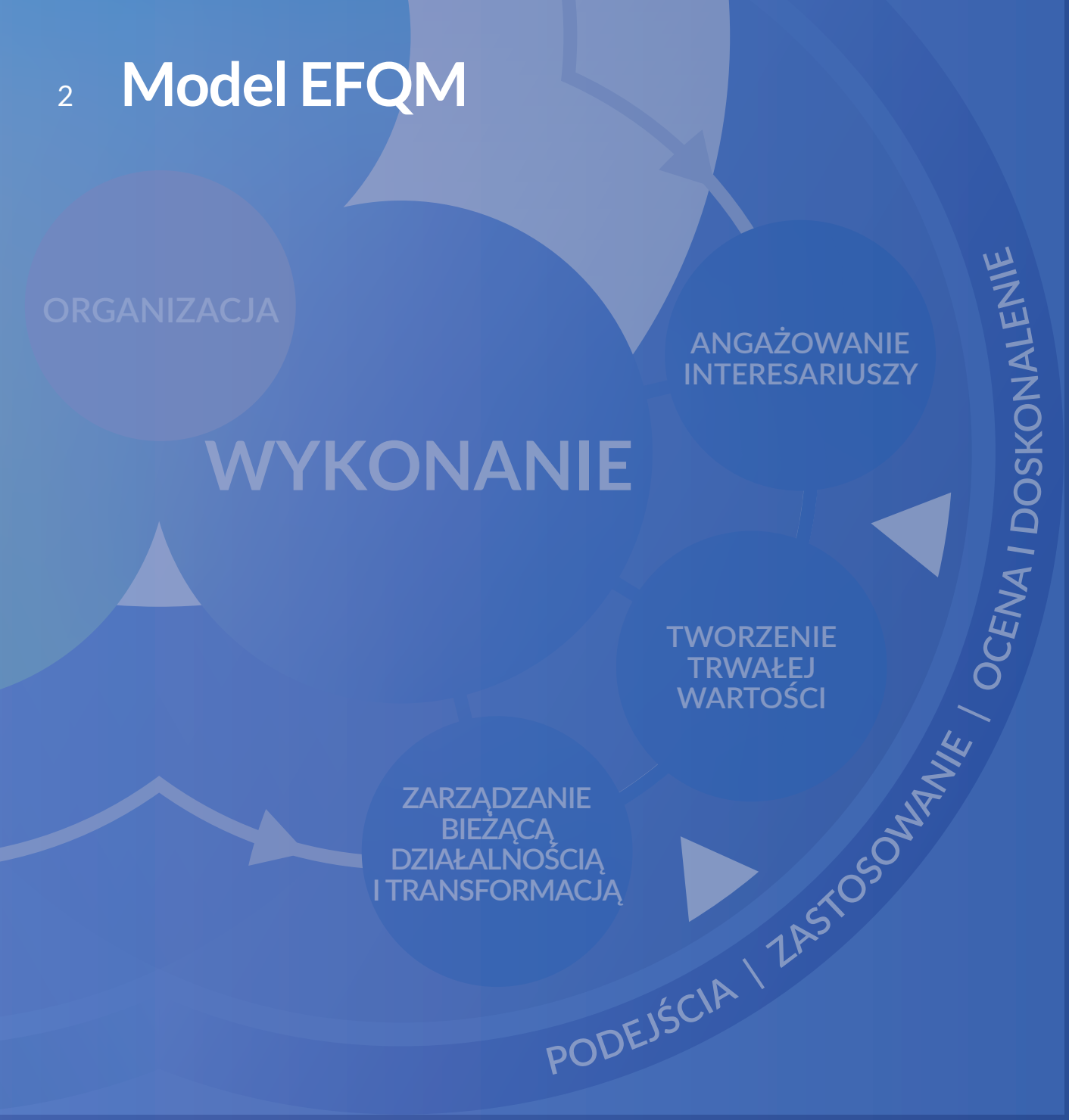
- Rozumie znaczenie i zalety skoncentrowania się na kreatywności, innowacji oraz myśleniu przełomowym, które pomagają w realizacji celu, wizji i strategii;
- Wyznacza ambitne zadania i mierzalne cele, które zachęcają do kreatywnego, innowacyjnego i przełomowego myślenia;
- Umożliwia zbudowanie kultury, w której zachęca się do kreatywności, innowacji i przełomowego myślenia, a gdy pojawia się niepowodzenie, jego przyczyna jest szybko identyfikowana i komunikowana, aby uniknąć powtórzenia tego samego błędu w przyszłości;
- Rozwija kulturę oraz wiedzę ekspercką w zakresie korzystania z narzędzi i technik ułatwiających doskonalenie;
- Angażuje się w sieciowe relacje uczenia się i współpracy w celu identyfikowania możliwości dla kreatywności, innowacji i przełomowego myślenia;
- Poszukuje możliwości benchmarkingu z innymi organizacjami, aby dotrzymać kroku najnowszym innowacjom.

2.4 Jednocz i angażuj w realizację celu, wizji i strategii

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Inwestuje w działania, aby jej cel, wizja i strategia były skutecznie zakomunikowane kluczowym interesariuszom, tworząc atmosferę otwartości, zaufania, i zaangażowania;
- Zachęca do wypowiadania się i okazuje uznanie dla szczerych wypowiedzi wyrażających obawy związane z celem, wizją i strategią;
- Przekazuje kluczowym interesariuszom informacje o wpływie i znaczeniu ich wkładu w realizację celu, wizji i strategii, podkreślając, jak ważne jest uzyskanie oraz utrzymanie ich zaangażowania;
- Zapewnia, że kluczowi interesariusze wiedzą, jak ważne jest dostosowanie się do jej celu, wizji i strategii;
- Dostrzega, celebruje i dzieli się każdym sukcesem z kluczowymi interesariuszami, aby wzmocnić pożądane zachowania.

2 Model EFQM


ORGANIZACJA
ANGAŻOWANIE INTERESARIUSZY
WYKONANIE
TWORZENIE TRWAŁEJ WARTOŚCI
ZARZĄDZANIE BIEŻĄCĄ DZIAŁALNOŚCIĄ I TRANSFORMACJĄ
PODEJŚCIA | ZASTOSOWANIE | OCENA I DOSKONALENIE

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

Kryterium 3

Angażowanie interesariuszy

W treści Kryterium 1 Cel, wizja i strategia ujęte są wątki związane z identyfikacją i zrozumieniem potrzeb interesariuszy w kontekście unikalnego ekosystemu organizacji.

Istnieje wyraźny związek pomiędzy sposobem, w jaki organizacja realizuje strategię angażowania interesariuszy (Kryterium 3), a postrzeganiem jej wyników przez grupy interesariuszy (Kryterium 6).

Ponieważ żyjemy w coraz bardziej dynamicznym i zmieniającym się świecie, potrzebujemy elastyczności w ocenie i punktacji tego, jak organizacja realizuje swoją strategię angażowania interesariuszy. Podobnie, ponieważ istnieje wyraźne powiązanie pomiędzy Kryterium 3 i Kryterium 6, potrzebujemy tej samej elastyczności w ocenie i punktacji nie tylko bieżących wyników postrzegania, ale także przyszłej sytuacji biznesowej i priorytetów konkretnej organizacji.

Aby zapewnić elastyczność w ocenie i przyznawaniu punktów zarówno w Kryterium 3, jak i Kryterium 6, dla każdej z pięciu zidentyfikowanych grup interesariuszy stosuje się współczynnik wagowy.

Dokładna wartość współczynnika wagowego, który zostanie zastosowany dla każdego z podkryterium w ramach Kryterium 3 i Kryterium 6, zależy od decyzji organizacji, ale musi być zgodna z zasadami określania wag dla pięciu grup interesariuszy, które pokazano poniżej:

- Minimalna waga dla każdej z pięciu grup interesariuszy wynosi 10%.
- Maksymalna waga dla każdej z pięciu grup interesariuszy wynosi 40%.
- W ramach zakresu od 10% do 40% można zastosować współczynniki wagowe w przedziałach co 5%.

Po ustaleniu współczynników wagowych dla każdej z pięciu grup interesariuszy oraz ustaleniu, którzy interesariusze są kluczowi dla organizacji, należy zastosować się do wskazanych dalej zasad.

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.

2 Model EFQM WYKONANIE

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

3.1 Klienci: Buduj trwałe relacje

Są to odbiorcy produktów, usług i rozwiązań dostarczanych przez organizację. Grupa ta może obejmować:
- Bezpośrednich i pośrednich klientów,
- Użytkowników oraz inne osoby zaangażowane w różnych punktach styku organizacji z klientem,
- Prosumentów,
- Osoby lub grupy zaangażowane w decyzje zakupowe.

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Identyfikuje i klasyfikuje swoich klientów na podstawie zdefiniowanych kryteriów, takich jak: cechy społeczne, potrzeby i oczekiwania, zachowania w czasie zakupów i użytkowania;
- Utrzymuje relacje z klientami na wszystkich etapach tworzenia trwałej wartości a także wtedy, kiedy wartość nie jest tworzona;
- Rozumie potrzeby komunikacji i kontaktu klientów należących do różnych segmentów;
- Tworzy kanały komunikacji, które ułatwiają klientom interakcję i udzielanie informacji zwrotnych na temat ich doświadczeń oraz pozwalają organizacji szybko i odpowiednio reagować.

3.2 Pracownicy: Przyciągaj, angażuj, rozwijaj i utrzymuj

Są to osoby lub grupy osób zatrudnione przez organizację.
W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:
- Opracowuje strategię i plany personalne, które wspierają ogólną strategię i plany organizacji;
- Dostosowuje się do zmieniających się potrzeb i oczekiwań swoich pracowników, zarówno obecnych, jak i przyszłych, biorąc pod uwagę między innymi oczekiwania dotyczące kultury organizacyjnej i przywództwa, równowagi i parytetu płci, różnorodności oraz integracji, a także pożądanego środowiska pracy;
- Umożliwia swoim pracownikom – opierając się na celu, wizji i strategii – zrozumienie potrzeby zmian oraz dostrzeżenie szans dalszego rozwoju ich wiedzy i potencjału;
- Upełnomocnia swoich pracowników do komunikowania się oraz efektywnego dzielenia się doświadczeniami i wiedzą z innymi uczestnikami ekosystemu;
- Tworzy atmosferę, w której pracownicy mogą się rozwijać, a ich dobrostan jest wspierany;
- Zapewnia, że jej pracownicy są proaktywnie kierowani, wyraża się im uznanie i nagradza oraz otacza opieką.

3.3 Interesariusze biznesowi i administracja: Uzyskaj i utrzymuj ciągłe wsparcie

Są to osoby lub grupy, przed którymi organizacja jest odpowiedzialna w związku z ich wymogami fiskalnymi, prawnymi, etycznymi i dotyczącymi zarządzania.

- Interesariuszami biznesowymi mogą być właściciele, akcjonariusze, inwestorzy, organizacje finansujące;
- Administracja to np. ministerstwa, agendy rządowe, urzędy regulacyjne, regionalne i lokalne instytucje publiczne (ustawodawcze i wykonawcze).

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Identyfikuje kluczowych interesariuszy biznesowych i administracyjnych oraz rozumie ich oczekiwania finansowe, prawne i dotyczące zarządzania;
- Angażuje kluczowych interesariuszy biznesowych i administracyjnych w określenie jej ambicji w zakresie doskonalenia i transformacji oraz w zdefiniowanie ogólnego kierunku strategicznego;
- Zapewnia, że relacje nawiązane z kluczowymi interesariuszami biznesowymi i administracyjnymi są korzystne dla obu stron;
- Zapewnia swoją transparentność, odpowiedzialność i rozliczalność wobec tej grupy kluczowych interesariuszy, ustanawiając i stale utrzymując wysoki poziom wzajemnego zaufania.

3.4 Społeczeństwo: Przyczyniaj się do rozwoju, dobrostanu i dobrobytu

Są to osoby lub grupy spoza organizacji, które reprezentują najbliższą społeczność lub szersze kręgi społeczeństwa, w tym na przykład grupy interesu koncentrujące się na takich kwestiach jak środowisko naturalne.

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wykorzystuje swój cel, wizję i strategię do wypracowania jasnego zrozumienia i skoncentrowania się na tym, w jaki sposób będzie przyczyniać się do rozwoju społeczeństwa;
- Ustanawia, rozwija i utrzymuje relacje z kluczowymi interesariuszami w społeczeństwie w celu osiągnięcia obopólnych korzyści;
- Wykorzystuje kanały komunikacji, które ułatwiają jej kluczowym interesariuszom w społeczeństwie interakcje i udzielanie informacji zwrotnych na temat swoich doświadczeń oraz pozwalają organizacji szybko oraz odpowiednio reagować;
- Zapewnia swoją transparentność, odpowiedzialność i rozliczalność wobec tej grupy kluczowych interesariuszy, ustanawiając i utrzymując wysoki poziom wzajemnego zaufania.

3.5 Partnerzy i Dostawcy: Buduj relacje i zapewniaj wsparcie w celu tworzenia trwałej wartości

Są to podmioty zewnętrzne, z którymi organizacja decyduje się współpracować, aby zrealizować swój cel, wizję i strategię, a jednocześnie osiągnąć wspólne cele, które są korzystne dla obu stron.

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Segmentuje swoich kluczowych partnerów i dostawców zgodnie z celem, wizją i strategią;
- Zapewnia, że kluczowi partnerzy i dostawcy działają zgodnie ze strategią organizacji oraz że wzajemna transparentność, uczciwość i rozliczalność w relacjach są ustanowione i wzmacniane;
- Buduje oparte na zaufaniu relacje z kluczowymi partnerami i dostawcami, aby wspierać cel strategiczny, jakim jest tworzenie trwałej wartości;
- Aktywnie współpracuje z kluczowymi partnerami i dostawcami, wykorzystując kulturę organizacyjną i wiedzę obu stron w celu maksymalizacji obopólnych korzyści.

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 teraz i na przyszłość mogą biec równolegle 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

4.1 Zaprojektuj wartość i sposób jej tworzenia

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Rozumie, co odróżnia ją od innych organizacji, w tym od konkurentów, i buduje z tych czynników wyróżniających integralną część wartości, którą tworzy;
- Angażuje kluczowych interesariuszy w proces rozwoju, współtworzenia i maksymalizowania wartości;
- Rozwija portfolio produktów, usług i rozwiązań zgodnie ze swoim celem oraz obecnymi i przyszłymi potrzebami istniejących oraz potencjalnych grup docelowych;
- Projektuje wartość i podejścia do jej tworzenia, aby odzwierciedlić cykl życia produktów, usług i rozwiązań w odpowiedzialny sposób, uwzględniając wpływ na zdrowie publiczne, bezpieczeństwo oraz środowisko naturalne;
- Korzysta z ilościowych i jakościowych badań rynku, w tym ankiet (klientów) oraz innych form informacji zwrotnej, a także własnych spostrzeżeń, aby rozwijać i ulepszać swoją propozycję wartości oraz sposób tworzenia wartości.

4.2 Komunikuj i sprzedawaj wartość

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Przedstawia czynniki wyróżniające oraz propozycje wartości w atrakcyjnych i angażujących komunikatach, które są następnie przekazywane obecnym i potencjalnym klientom, a także innym grupom docelowym;
- Wykorzystuje siłę nawiązywania kontaktów i wywierania wpływu w świecie on-line i off-line w odpowiedzialny sposób, aby zwiększyć pozytywny wizerunek organizacji, jej czynników wyróżniających i propozycji wartości;
- Stosuje specjalnie dostosowane strategie i podejścia do komunikowania grupom docelowym swoich czynników wyróżniających i propozycji wartości, a także sprzedawania produktów, usług i rozwiązań;
- Ułatwia grupom docelowym współpracę z organizacją, oferując wsparcie zarówno przed, jak i po podjęciu decyzji o nawiązaniu relacji biznesowych, ułatwiając w ten sposób skuteczną sprzedaż propozycji wartości.

4.3 Dostarczaj wartość

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wdraża skuteczne i wydajne sposoby tworzenia wartości, zapewniając możliwość konsekwentnego działania zgodnie ze swym celem i propozycją wartości;
- Dostarcza trwałą wartość poprzez portfolio produktów, usług i rozwiązań, spełniając lub przekraczając potrzeby i oczekiwania grup docelowych;
- Dostarcza swoje produkty, usługi i rozwiązania w sposób minimalizujący negatywny wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne;
- Doradza swoim grupom docelowym w zakresie odpowiedzialnego korzystania z jej produktów, usług i rozwiązań.

4.4 Zdefiniuj i wdrażaj doświadczenie grup docelowych

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wykorzystuje spostrzeżenia dotyczące grup docelowych do definiowania i wdrażania doświadczenia w pracy z organizacją;
- Zapewnia spójne, płynne i skuteczne działania na różnych etapach tworzenia wartości, wraz z odpowiednimi pomiarami w kluczowych punktach;
- Wykorzystuje możliwości personalizacji doświadczenia dla odpowiednich grup docelowych, a także personalizacji konkretnych produktów, usług i rozwiązań;
- Zapewnia swoim pracownikom niezbędne zasoby, kompetencje i uprawnienia, których potrzebują, aby zmaksymalizować pozytywne doświadczenie grup docelowych;
- Projektuje, wdraża i wykorzystuje systemy informacji zwrotnej w celu doskonalenia różnych etapów tworzenia wartości, a także produktów, usług i rozwiązań oferowanych przez organizację.

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

5.1 Zarządzaj bieżącą działalnością i ryzykiem

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wykorzystuje system zarządzania bieżącą działalnością, aby zapewnić spójność między jej celem, strategią, celami w zakresie tworzenia trwałej wartości i rezultatami;
- Wykorzystuje system zarządzania bieżącą działalnością do doskonalenia organizacji w sposób przemyślany, skuteczny, elastyczny i racjonalny;
- Zarządza projektami i usprawnia procesy na podstawie informacji z systemu zarządzania bieżącą działalnością;
- Identyfikuje ryzyko i ocenia jego potencjalny wpływ na priorytety strategiczne, sposób działania, pożądane rezultaty oraz potencjalne szanse;
- Opracowuje i wdraża plany zarządzania ryzykiem w różnych wymiarach, takich jak: kulturowy, strategiczny, operacyjny, finansowy, prawny, regulacyjny, społeczny i techniczny (w tym ryzyko związane z wyzwaniami w zakresie IT i cyberbezpieczeństwa).

5.2 Transformuj organizację dla wyzwań przyszłości

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Identyfikuje potrzeby w zakresie transformacji i zmian, biorąc pod uwagę cel, strategię, cele w zakresie tworzenia trwałej wartości i rezultatów oraz analizując swój ekosystem, po to by prognozować główne wyzwania i szanse w przyszłości;
- Dostosowuje aktualną strategię i istniejące modele biznesowe do przyszłych potrzeb oraz wdraża nowe modele biznesowe na bazie prognozowanych wyzwań i szans;
- Buduje swoją strukturę organizacyjną tak, aby jak najlepiej służyła realizacji celu, wizji i strategii oraz rozpatruje innowacyjne podejścia, po to by dostosować obecny model organizacyjny do prognozowanych wyzwań i szans;
- Tworzy i wykorzystuje zwinne metody pracy, zapewniając jednocześnie niezbędną stabilność w zarządzaniu bieżącymi działaniami;
- W odpowiednim czasie przekształca proces tworzenia wartości oraz inne procesy organizacyjne, dostosowując je do przyszłych potrzeb.

5.3 Zarządzaj innowacjami i wykorzystuj technologię

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Zapewnia możliwości, zasoby i narzędzia, które rozwijają i podtrzymują kreatywność, innowacje i przełomowe myślenie;
- Wykorzystuje innowacje, które wspierają doskonalenie bieżącej działalności i odpowiadają na potrzeby transformacji w przyszłości;
- Ocenia i wykorzystuje potencjał, jaki mają nowe technologie, aby wspierać ciągłe tworzenie wartości, ulepszanie infrastruktury, a także elastyczność oraz zdolność procesów i projektów do adaptacji;
- Wprowadza odpowiednie zmiany w technologii z szybkością, która umożliwia osiąganie maksymalnych korzyści;
- Ocenia i zarządza pełnym cyklem życia istniejących i powstających technologii, opierając się na zasadach gospodarki w obiegu zamkniętym, aby zmaksymalizować korzyści dla wszystkich.

5.4 Wykorzystuj dane, informacje i wiedzę

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Zapewnia, że zidentyfikowała dane potrzebne do wsparcia planów transformacji, a także zarządzania obecnie oferowanymi produktami, usługami i rozwiązaniami, i jest biegła w pozyskiwaniu wszelkich niezbędnych informacji;
- Wykorzystuje zaawansowane analizy, w tym modele predykcyjne, do uzyskiwania wartości z danych, wyciągania przydatnych wniosków i podejmowania świadomych decyzji;
- Przekształca dane w informacje i wiedzę, a następnie wykorzystuje je do określenia potencjalnych możliwości tworzenia dalszej trwałej wartości;
- Wykorzystuje wiedzę posiadaną przez kluczowych interesariuszy do generowania pomysłów i innowacji, w tym potencjału do współpracy, w celu opracowywania produktów, usług i rozwiązań tworzących trwałą wartość;
- Zapewnia, że dane, informacje i wiedza są traktowane i wykorzystywane w sposób etyczny, z poszanowaniem potrzeb i praw podmiotów, które je dostarczają;
- Zabezpiecza, chroni i maksymalizuje unikatową wiedzę, taką jak posiadana własność intelektualna.

5.5 Zarządzaj aktywami i zasobami

W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja:

- Wykorzystuje zasoby finansowe w sposób zrównoważony i stabilny do budowania bieżącego sukcesu i inwestowania w przyszłość;
- Identyfikuje i odpowiedzialnie zarządza krytycznymi aktywami i zasobami, które są kluczowe dla potrzeb strategii, bieżącej działalności i transformacji, w tym aktywami finansowymi (gotówka, kapitał, inwestycje), aktywami materialnymi (infrastruktura handlowa, taka jak łańcuch dostaw, nieruchomości, technologie i maszyny) oraz wartościami niematerialnymi (zastrzeżone dane, samodzielnie opracowane oprogramowanie/technologia, marka, wartość firmy, patenty);
- Odkrywa i wprowadza spójne i innowacyjne sposoby maksymalizacji wartości swoich aktywów i zasobów, aby wzmacniać realizację celów bieżącej działalności i transformacji zgodnie ze zmieniającymi się wymaganiami organizacyjnymi oraz rynkowymi, zarówno w krótkim, jak i w długim okresie;
- Określa aktywa i zasoby, których już nie potrzebuje (do bieżącej lub przyszłej działalności) i, opierając się na zasadach gospodarki w obiegu zamkniętym, pozbywa się ich w sposób odpowiedzialny.

REZULTATY

Rezultaty są tym, co organizacja osiąga na podstawie wskazówek 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

ORGANIZACJA
REZULTATY
POSTRZEGANIE PRZEZ INTERESARIUSZY
WYNIKI STRATEGICZNE I OPERACYJNE
ADEKWATNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ I WYNIKI

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 i 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.

Jak opisano w Kryterium 3, istnieje wyraźne powiązanie pomiędzy sposobem, w jaki organizacja realizuje swoją strategię angażowania interesariuszy, a postrzeganiem jej działań przez te grupy interesariuszy (Kryterium 6). Współczynnik wagowy ustalony przez organizację i stosowany dla każdej z pięciu grup interesariuszy jest określony w Kryterium 3 i odzwierciedlony w Kryterium 6.

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.

2 Model EFQM REZULTATY

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

6.1 Wyników postrzegania przez klientów
6.2 Wyników postrzegania przez pracowników
6.3 Wyników postrzegania przez interesariuszy biznesowych i administrację
6.4 Wyników postrzegania przez społeczeństwo
6.5 Wyników postrzegania przez partnerów i dostawców

6.1 Wyniki postrzegania przez klientów

Wyniki te mogą obejmować na przykład:
- Całościowe doświadczenie klienta w kontaktach z organizacją,
- Kulturę organizacyjną; postawy i poziom zaangażowania pracowników w kontaktach z klientem,
- Markę i reputację organizacji, w tym jej oddziaływanie na społeczeństwo i środowisko,
- Produkty, usługi i rozwiązania oferowane przez organizację,
- Wykorzystanie innowacji do doskonalenia procesów, produktów, usług i rozwiązań oferowanych przez organizację,
- Wykorzystanie technologii w celu dostarczania trwałej wartości,
- Dostawy i wsparcie posprzedażowe dla różnych kanałów sprzedaży,
- Skuteczność i efektywność wykorzystywanych kanałów komunikacji.

6.2 Wyniki postrzegania przez pracowników

Wyniki te mogą obejmować na przykład:
- Kulturę organizacyjną,
- Doświadczenie z pracy dla organizacji, w tym jak zarządza się zmianami,
- Zaangażowanie i osiągnięcia organizacji w zakresie równowagi płci, parytetu, różnorodności i społecznej akceptacji,
- Sposób, w jaki organizacja dostosowuje się do przyszłych metod pracy, na przykład współistnienia osób pracujących obok robotów, wykorzystania sztucznej inteligencji i rozszerzonej rzeczywistości wirtualnej,
- Wsparcie organizacji dla rodziny i życia osobistego,
- Upełnomocnienie, docenianie i rozwój,
- Środowisko pracy, płace i świadczenia,
- Zarządzanie i doskonalenie działań na rzecz osobistych wyników,
- Reputację organizacji, w tym jako lidera w jej ekosystemie,
- Komunikację wewnętrzną w organizacji,
- Przyciąganie i angażowanie talentów,
- Sposób realizacji strategii, wkład pracowników w jej realizację oraz stopień zaufania do przyszłego kierunku organizacji.

6.3 Wyniki postrzegania przez interesariuszy biznesowych i administrację

Wyniki te mogą obejmować na przykład:
- Zarządzanie finansami, bezpieczeństwo i zrównoważony rozwój organizacji,
- Strukturę zarządczą, transparentność, rozliczalność i etyczne zachowanie organizacji,
- Społeczną i środowiskową odpowiedzialność organizacji,
- Zarządzanie zgodnością i ryzykiem,
- Branding i reputację organizacji,
- Produkty, usługi i rozwiązania oferowane przez organizację oraz jej podejście do innowacji w procesach, produktach, usługach i rozwiązaniach,
- Zdolność organizacji do skanowania horyzontu, dostrzegania megatrendów i skutecznego radzenia sobie z nimi,
- Ogólne doświadczenie w kontaktach z organizacją.

6.4 Wyniki postrzegania przez społeczeństwo

Wyniki te mogą dotyczyć społeczeństwa lokalnego, krajowego lub międzynarodowego i obejmować na przykład:
- Zdolność organizacji do spełnienia oczekiwań społeczeństwa,
- Wpływ struktury zarządczej organizacji oraz stopnia jej transparentności i etycznego zachowania na społeczność,
- Wpływ działalności organizacji na społeczność lokalną,
- Trwałość efektów działań organizacji na rzecz społeczności w zakresie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym,
- Zaangażowanie organizacji na rzecz przejścia na gospodarkę w obiegu zamkniętym,
- Zaangażowanie i osiągnięcia organizacji w zakresie zmniejszania nierówności, zwiększania różnorodności i akceptacji oraz równowagi płci.

6.5 Wyniki postrzegania przez partnerów i dostawców

Wyniki te mogą obejmować na przykład:
- Ich doświadczenie w kontaktach z organizacją,
- Zaangażowanie i osiągnięcia organizacji we współtworzeniu i działaniu na rzecz obopólnych korzyści,
- Tempo wdrażania nowych technologii i zmian,
- Zaangażowanie społeczne organizacji,
- Zaangażowanie i osiągnięcia organizacji w dążeniu do gospodarki działającej w obiegu zamkniętym,
- Zarządzanie na rzecz poprawy działania kluczowych partnerów i dostawców,
- Komunikację i zarządzanie relacjami z organizacją,
- Strukturę zarządczą, transparentność, etykę organizacji i jej działań,
- Trwałość relacji między organizacją a kluczowymi partnerami i dostawcami.

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 osiągane obecnie Rezultaty do prognozowania z zakładanym stopniem pewności swoich przyszłych wyników.

Wskaźniki efektywności strategicznej i operacyjnej mogą obejmować raportowane wyniki i prognozy wykorzystywane do pokazania, w jakim stopniu organizacja osiąga zarówno swoje cele strategiczne, jak i operacyjne.

Wskaźniki mogą obejmować, choć nie ograniczają się do podanych niżej przykładów:

Osiągnięcia w zakresie realizacji celu i tworzenia trwałej wartości

- Osiągnięcie kluczowych celów strategicznych i KPI
- Osiągnięcie celów transformacji

Spełnianie oczekiwań kluczowych interesariuszy

- Wskaźniki realizacji produktów i usług
- Obsługa klienta
- Rozpatrywanie reklamacji
- Udział w rynku
- Szkolenia i rozwój pracowników
- Zarządzanie pracownikami i ich docenianie
- Działania na rzecz środowiska i społeczeństwa
- Wyniki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
- Ocena działalności partnerów i dostawców

Wyniki ekonomiczne i finansowe

- Przychody
- Zysk
- Przepływy pieniężne
- Obrót zapasami
- Zysk operacyjny (EBITDA)
- Inwestycje/Stopa zwrotu z inwestycji
- Koszty projektu
- Zgodność z budżetem
- Efektywność wykorzystania zasobów finansowych

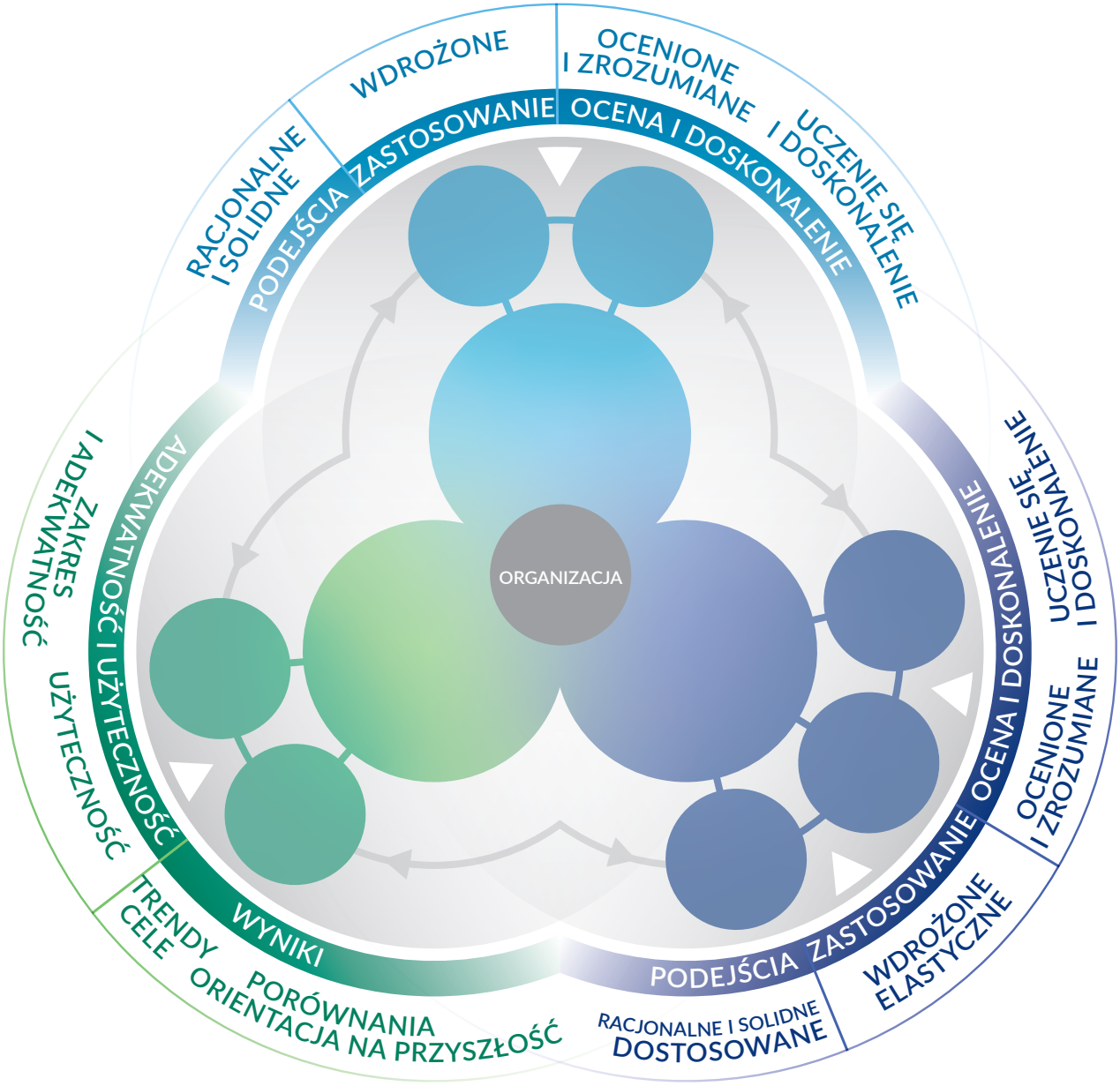
Osiągnięcia w zarządzaniu działalnością bieżącą i transformacją

- Wskaźniki efektywności
- KPI (skuteczność, efektywność)
- Wskaźniki w zakresie zarządzania zmianami
- Osiągnięcia w zakresie innowacji

Wskaźniki prognostyczne

- Analiza wzorców działania i zestawów danych
- Ekstrapolacja wyników organizacji
- Analiza trendów i dynamika kluczowych wskaźników
- Prognozy wyników

3 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:

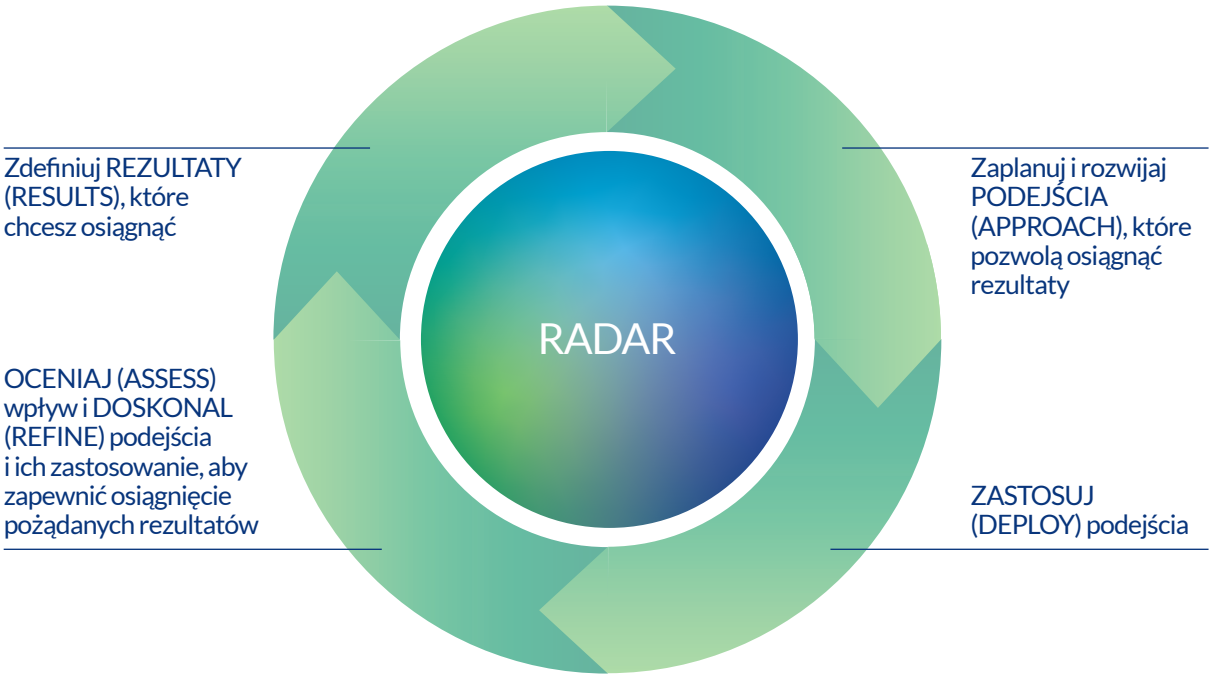
- Określić rezultaty (**R**esults), które zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii,
- Posiadać odpowiedną liczbę podejść (**A**pproaches), które będą dostarczać wymagane rezultaty, zarówno obecnie, jak i w przyszłości,
- Wdrożyć (**D**eploy) te podejścia w sposób odpowiedni,
- Oceniać (**A**ssess) 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 pożądanych rezultatów oraz niezbędnych działań, które należy podjąć, aby je osiągnąć.



3 Narzędzie diagnostyczne EFQM RADAR

3.2 Zastosowanie narzędzia RADAR dla obszarów Kierunek i Wykonanie

Tabela 1, pokazana poniżej, służy do wspomagania 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 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	*UWAGA: nie ma zastosowania w obszarze Kierunek.*
Zastosowanie	Wdrożone	Podejścia są skutecznie wdrożone w odpowiednich obszarach w odpowiednim czasie.
	Elastyczne	*UWAGA: nie ma zastosowania w obszarze Kierunek*
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.

Punktacja: RADAR dla obszaru Kierunek

		Brak zdolności do osiągnięcia	Ograniczona zdolność do osiągnięcia			Zdolność do osiągnięcia			Ugruntowana zdolność do osiągnięcia		Wybitna zdolność do osiągnięcia	
Podejścia	Racjonalne i solidne	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Zastosowanie	Wdrożone	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ocena i Doskonalenie	Ocenione i zrozumiane	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Uczenie się i doskonalenie	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Punktacja całkowita (nie wyższa niż dla atrybutu Racjonalne i solidne))		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

UWAGA: więcej informacji dot. punktacji – patrz rozdział 3.4.

Tabela 2, pokazana poniżej, służy do wspomagania 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 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.

Punktacja: RADAR dla obszaru Wykonanie

		Brak zdolności do osiągnięcia	Ograniczona zdolność do osiągnięcia			Zdolność do osiągnięcia			Wszechstronna zdolność do osiągnięcia		Wybitna zdolność do osiągnięcia	
Podejścia	Racjonalne i solidne	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Dostosowane	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Zastosowanie	Wdrożone	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Elastyczne	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Ocena i Doskonalenie	Ocenione i zrozumiane	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Uczenie się i doskonalenie	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Punktacja całkowita (nie wyższa niż dla atrybutu Racjonalne i solidne)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

UWAGA: więcej informacji dot. punktacji – patrz rozdział 3.4.

3 Narzędzie diagnostyczne EFQM RADAR

3.3 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 z podkryteriów 6.1 - 6.5 i Kryterium 7. 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 osiągane.
	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.

Punktacja: RADAR dla obszaru Rezultaty

		Brak zdolności do osiągnięcia	Ograniczona zdolność do osiągnięcia			Zdolność do osiągnięcia			Ugruntowana zdolność do osiągnięcia		Wybitna zdolność do osiągnięcia	
Adekwatność	Zakres i adekwatność	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
i użyteczność	Użyteczność	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Wyniki	Trendy	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Cele	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Porównania	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Orientacja na przyszłość	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Punktacja całkowita (nie wyższa niż dla atrybutu Zakres i adekwatność)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

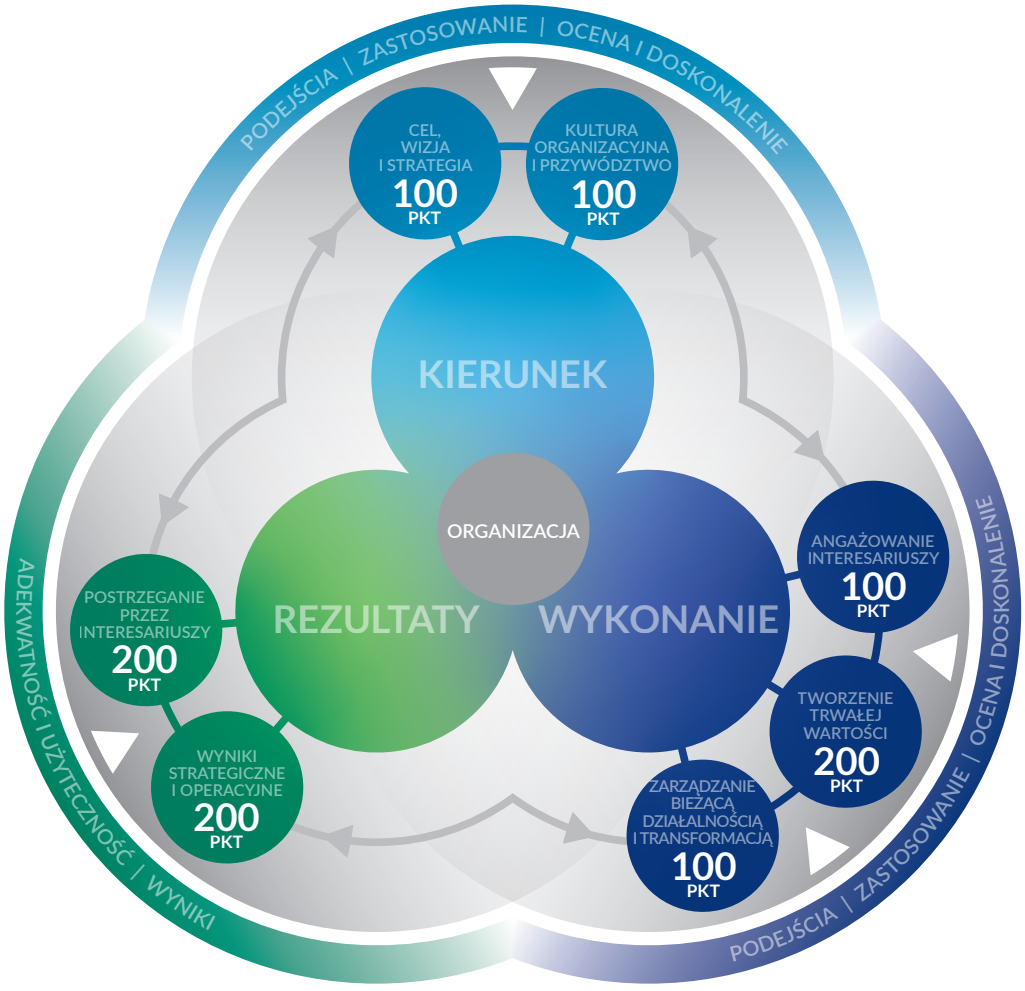
UWAGA: więcej informacji dot. punktacji – patrz rozdział 3.4.

3.4 Punktacja za pomocą macierzy RADAR

Pod każdą z tabel 1-3 znajduje się dodatkowa tabela przedstawiająca zakres punktowy w podziale co 10%, powiązany z atrybutami narzędzia RADAR. Tabele te zostały zamieszczone, ponieważ dla wielu organizacji ważne jest przypisywanie wartości liczbowych do oceny swoich wysiłków w zakresie ciągłego doskonalenia. Należy podkreslić, że podczas samooceny z wykorzystaniem Modelu EFQM i narzędzia RADAR przyznawanie punktów nie jest obowiązkowe. Jedyną sytuacją, w której przyznawanie punktów jest obowiązkowe, jest ubieganie się organizacji o zewnętrzne uznanie przez Fundację EFQM lub jednego z Partnerów (CRO – Certified Recognition Organisation)

Fundacja EFQM i jej Partnerzy realizują programy, w ramach których nagradzane są te organizacje, które – oceniane wg 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 pkt., które są przydzielane w obszarze 7 kryteriów, jak pokazano na poniższej grafice.



3 Narzędzie diagnostyczne EFQM RADAR

3.4 Punktacja za pomocą macierzy RADAR

W przypadku stosowania tabel narzędzia RADAR do oceny wyników organizacji w pozostałych kryteriach, istnieje różnica w podejściu do oceny Kryteriów 1, 2, 4, 5 i Kryterium 7.

Kryterium 7 (Wyniki strategiczne i operacyjne) nie jest podzielone na podkryteria, a zatem 200 punktów możliwych do zdobycia jest przyznawanych na poziomie Kryterium 7.

Kryteria 1, 2, 4 i 5 są podzielone na podkryteria. Punkty przypisane do poszczególnych podkryteriów mają jednakową wagę w ramach danego Kryterium (patrz: grafika na poprzedniej stronie).

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

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 któregokolwiek 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 oceny w podkryteriach 6.1 – 6.5 oraz ogólny wynik w Kryterium 7 nie może przekraczać wyniku przyznanego za atrybut „zakres i adekwatność". Bez względu na to, jak dobrze zostały ocenione wszystkie inne atrybuty w kryteriach 6 i 7, wynik uzyskany dla atrybutu „zakres i adekwatność " jest nadrzędny wobec pozostałych.

Organizacje zainteresowane uzyskaniem zewnętrznego wyróżnienia dla swoich osiągnięć są oceniane przez zespół przeszkolonych przez EFQM asesorów, za pomocą macierzy punktacji RADAR.

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 obszarów do 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 używają modelu EFQM i logiki RADAR.

Pierwsza samoocena daje organizacji punkt wyjścia, względem którego może zmierzyć swój postęp lub regres w kolejnych samoocenach.

4 Wytyczne do stosowania narzędzia RADAR

4.1 Wytyczne do stosowania narzędzia RADAR dla obszarów Kierunek i Wykonanie

PODEJŚCIA	Wskazówki	Organizacja powinna osiągnąć:
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.	• Wybór zastosowanego podejścia jest wyraźnie uzasadniony - jakie były przesłanki wyboru i/lub przyjęcia określonego podejścia, na przykład poprzez badania, uczenie się lub benchmarking? • Podejście jest odpowiednio opisane dla tych, którzy muszą je zrozumieć, np. czy jest zwizualizowane, czy sposoby pracy zmieniały się w czasie? • Podejście koncentruje się na oczekiwaniach kluczowych interesariuszy i wszystkich osób zaangażowanych w jego realizację (zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, np. tych, którzy je stosują, a także tych, którzy korzystają z jego efektów). • Podejście to wykazuje oznaki dojrzałości lub jest sprawdzoną praktyką, np. nie ma już konieczności wprowadzania dużych zmian, a także sprawdziło się w nietypowych lub trudnych okolicznościach. • Podejście zostało zaprojektowane z myślą o przyszłości i może być dostosowywane do zmieniających się okoliczności.
Dostosowane	Podejścia wspierają kierunek organizacji i są zintegrowane z innymi odpowiednimi podejściami.	• Podejście jest zaprojektowane w taki sposób, aby przyniosło pożądane rezultaty (teraz i w przyszłości) oraz jest zgodne z kierunkiem rozwoju organizacji. • Istnieje widoczny, logiczny związek ze strategią, a podejście wspiera jeden lub więcej celów strategicznych. • Podejście powinno być dopasowane do aspektów strategii, z uwzględnieniem wzajemnego wpływu podejść względem siebie.
ZASTOSOWANIE		
Wdrożone	Podejścia są skutecznie wdrożone w odpowiednich obszarach w odpowiednim czasie.	• Zakres, w jakim podejście zostało zastosowane i jest wykorzystywane w praktyce. Może to dotyczyć różnych poziomów w hierarchii organizacji, różnych lokalizacji, liczby rzeczywistych zastosowań podejścia, liczby aktywnie zaangażowanych pracowników lub różnych oferowanych produktów, usług i rozwiązań. • Istnieje świadomość dalszego potencjału w zakresie pogłębiania i/lub poszerzania zakresu wdrożenia. • Istnieją pewne fakty i liczby pokazujące, jak często stosuje się dane podejście, jak zmieniało się ono w czasie i dlaczego.
Elastyczne	Podejścia są elastyczne i zdolne do adaptacji.	• Istnieje plan i harmonogram wdrożenia, który pozwala na elastyczność i dostosowanie do zmieniających się okoliczności. • Istnieją przykłady sytuacji, w których ze względu na okoliczności wymagane były tymczasowe lub ostateczne zmiany o małym lub dużym zakresie.
OCENA I DOSKONALENIE		
Ocenione i zrozumiane	Informacje zwrotne na temat skuteczności i efektywności podejść oraz ich wdrożenia są gromadzone, zrozumiane i udostępniane.	• Dostępne są informacje dotyczące skuteczności i efektywności podejść (osiąganie wytyczonych celów, wyniki finansowe, czas, itp.). • Określone jest jak często należy dokonywać pomiaru i zbierać informacje zwrotne. • Informacje zwrotne są analizowane, rozumiane i udostępniane odpowiednim interesariuszom w organizacji i poza nią.
Uczenie się i doskonalenie	Wnioski z analizy pojawiających się trendów, pomiarów, uczenia się i benchmarkingu są wykorzystywane do inspirowania kreatywności oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań celu poprawy wyników w odpowiednich ramach czasowych poprawy wyników w odpowiednich ramach czasowych.	• Podejmowane są działania mające na celu zrozumienie pojawiających się w przyszłości trendów i ich potencjalnego wpływu. • Istnieje wiedza wynikająca z uczenia się i porównań z innymi organizacjami, pozwalająca zrozumieć, czy dane podejście można uznać za "przestarzałe", "normalne", "lepsze" lub "wybitne". • Istnieje świadomość możliwości dalszego doskonalenia podejść w sposób stopniowy lub radykalny (np. ciągłe doskonalenie/zmiana/transformacja). • Pomiar i wyciąganie wniosków z uczenia się i porównań prowadzą do rzeczywistych ulepszeń i są widoczne w wynikach. • Istnieje sposób wyboru najlepszych pomysłów i propozycji, a następnie podejmowania działań ukierunkowanych na określone priorytety np. w oparciu o zrozumienie ograniczeń czasowych, zasobów i możliwości przy przekładaniu pomysłów na praktykę.

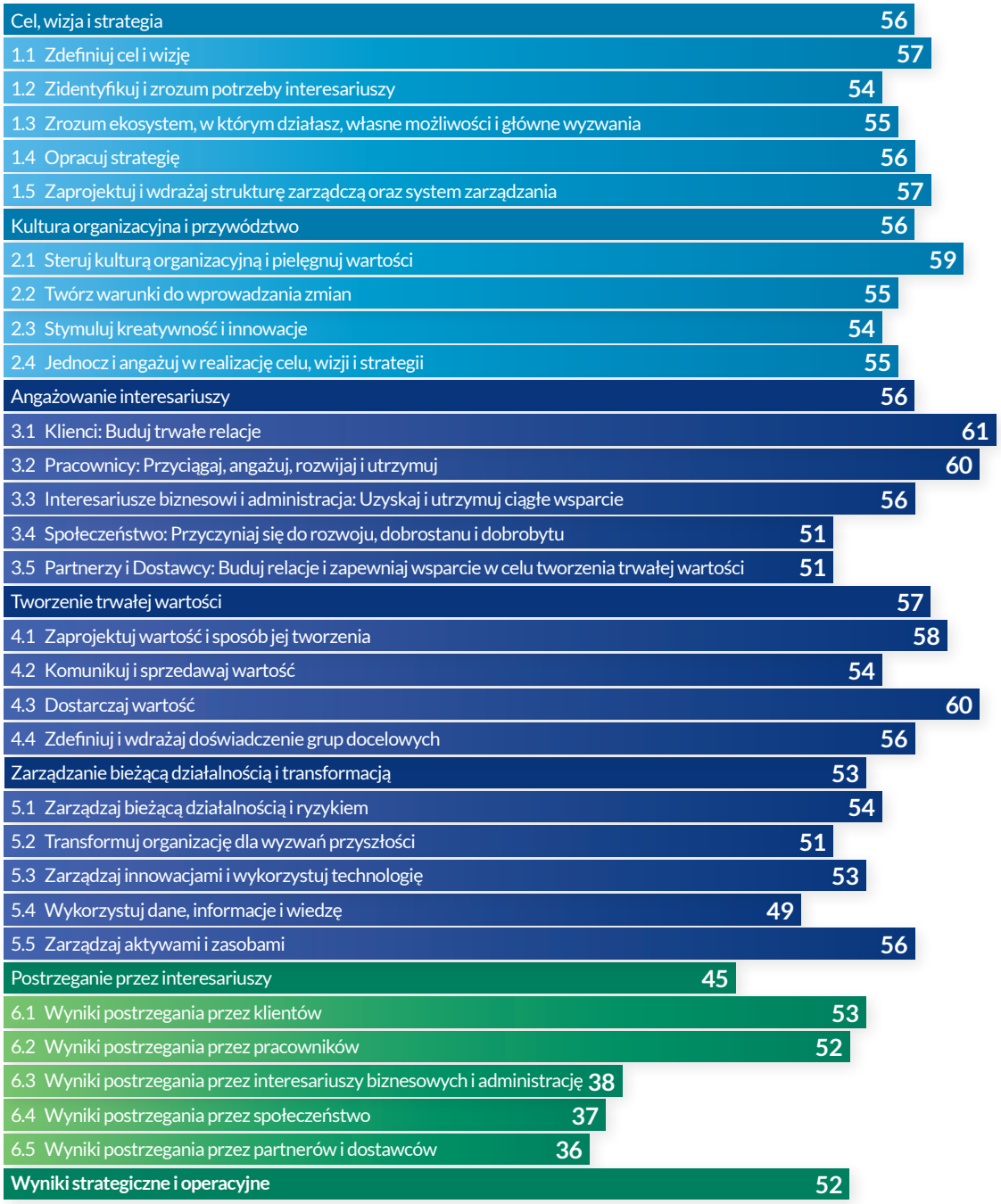
4.2 Wytyczne do stosowania narzędzia RADAR dla obszaru Rezultaty

ADEKWATNOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ	Wskazówki	Organizacja powinna osiągnąć:
Zakres i adekwatność	Zidentyfikowano zestaw wyników, które wyraźnie odnoszą się do celu, wizji i strategii organizacji. Wybrany zestaw wyników jest weryfikowany i ulepszany.	• Organizacja ma jasność co powinna mierzyć, osiągać i czym zarządzać, aby wdrożyć swoją strategię i zrozumieć jej wpływ na postrzeganie przez kluczowych interesariuszy oraz na wyniki strategiczne i operacyjne (należy zrozumieć, w jaki sposób podejmowane są decyzje o wyborze i priorytetyzacji wyników). • Uznane za priorytetowe mierniki i wyniki są kluczowe w kontekście wytycznych obszaru Kierunek. • W jaki sposób rozróżniane są wyniki istotne, średnio istotne i nieistotne w kontekście zrozumienia "śladu", wpływu i rezultatów organizacji. • W jaki sposób organizacja potrafi wskazać zrozumiałe i użyteczne spostrzeżenia dotyczące relacji pomiędzy wynikami. • Czy istnieje świadomość tego, jak aspekty skuteczności i efektywności są ze sobą powiązane / współzależne? • W jaki sposób zestaw wyników jest weryfikowany i dostosowywany w przypadku wystąpienia zmian strategicznych / operacyjnych?
Użyteczność	Wyniki są aktualne, wiarygodne, dokładne i odpowiednio podzielone na segmenty, aby zapewnić istotne wnioski, które wspierają doskonalenie działalności bieżącej i transformację.	• Dostępność, spójność, kompletność lub inne aspekty jakościowe danych i informacji wykorzystywanych jako źródło są odpowiednie dla organizacji. • Dane, w tym miary predykcyjne, są gromadzone i przekształcane w informacje i spostrzeżenia, aby wspomóc podejmowanie decyzji i stymulować poprawę działalności bieżącej i transformację. • Jakie jest uzasadnienie dla określonej segmentacji podczas analizy wyników / osiągnięć?
WYNIKI		
Trendy	Pozytywne trendy lub trwałe, wybitne wyniki w strategicznym okresie/ cyklu.	• Jakie jest tempo zmian w sektorze / środowisku operacyjnym, w którym działa organizacja? • Co pokazuje ewolucja trendu w czasie - czy wyniki ulegają poprawie, stabilizacji czy pogorszeniu w odniesieniu do celów strategicznych i operacyjnych? • Jak dynamiczny jest analizowany trend w stosunku do innych istotnych trendów w sektorze (silniejszy, porównywalny lub słabszy)?
Cele	Odpowiednie cele są ustalane zgodnie ze strategią i konsekwentnie osiągane.	• Cele mają zdefiniowany, wynikający ze strategii, pożądany poziom, który należy osiągnąć. Jest on zrozumiały dla kluczowych interesariuszy. • Jakie jest lub jakie było uzasadnienie dla określenia konkretnego poziomu celu? • Czy okreslone poziomy celów są osiągane lub przekraczane i jak wpływa to na ustalanie celów na przyszłość?
Porównania	Prowadzone są odpowiednie porównania zewnętrzne umożliwiające pozycjonowanie własnych wyników zgodnie z kierunkiem strategicznym i porównania te są korzystne.	• Czy istnieje świadomość podobnych miar stosowanych przez inne organizacje, w ramach sektora lub organizacji albo poza nimi? • W jakim stopniu informacje, z którymi można się porównać, są prawdziwe, można im zaufać, są łatwe do wykorzystania, itp. w celu pozycjonowania własnych wyników. • Co porównanie mówi o konkretnym działaniu i jak wpływa na wyznaczanie celów? • Uwaga: można wykorzystać średnie wyniki konkurencji i branży. Wybitne organizacje będą pokazywały porównania z najlepszymi na świecie. Może się zdarzyć, że wyniki danej organizacji "są punktem odniesienia", do którego aspirują inne organizacje.
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.	• Jakie są spostrzeżenia dotyczące związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy realizowanymi podejściami a uzyskiwanymi wynikami? • Czy istnieje wysoki poziom zaufania i możliwość uzasadnienia, że osiągnięte korzystne wyniki będą trwałe? Jakie jest prawdopodobieństwo dalszej poprawy lub stabilizacji? • Jakie są odpowiednie miary predykcyjne, biorąc pod uwagę sektor i środowisko działania organizacji? • Jak wykorzystuje się miary predykcyjne do zrozumienia przyszłych wyników? • Czy powiązania i hierarchia wskaźników (KPI) jest zrozumiała?

5 Analiza wyników oceny względem Modelu EFQM

Ten wykres przedstawia wyniki ocen organizacji, które zostały przeprowadzone w czasie pierwszych 12 miesięcy od opublikowania nowego modelu EFQM.

Na podstawie danych pochodzących z bazy EFQM AssessBase (obejmującej wyniki organizacji ubiegających się o wyróżnienia i osiągających wynik od 300 do ponad 700 punktów), poniższy wykres przedstawia średnie profile punktowe kryteriów i podkryteriów nowego Modelu EFQM.



Należy zauważyć, że większość użytkowników nowego modelu EFQM, którzy przeprowadzili ocenę w ciągu pierwszych 12 miesięcy od jego wprowadzenia na rynek, była już zaznajomiona z poprzednią wersją, a więc była dobrze przygotowana do kolejnej oceny. To wyjaśnia, dlaczego średnie wyniki są na wysokim poziomie.

W oparciu o uzyskane dane, uważamy, że większość organizacji uzyskała wynik na poziomie zbliżonym do ich wyników z poprzednich ocen z użyciem poprzedniej wersji modelu EFQM. Możemy zatem przyjąć, że organizacja, która uzyskała pewien poziom punktowy w poprzedniej wersji modelu, przy przejściu na nową wersję uzyska podobny wynik (w sensie globalnego wyniku w skali 1000 punktów).

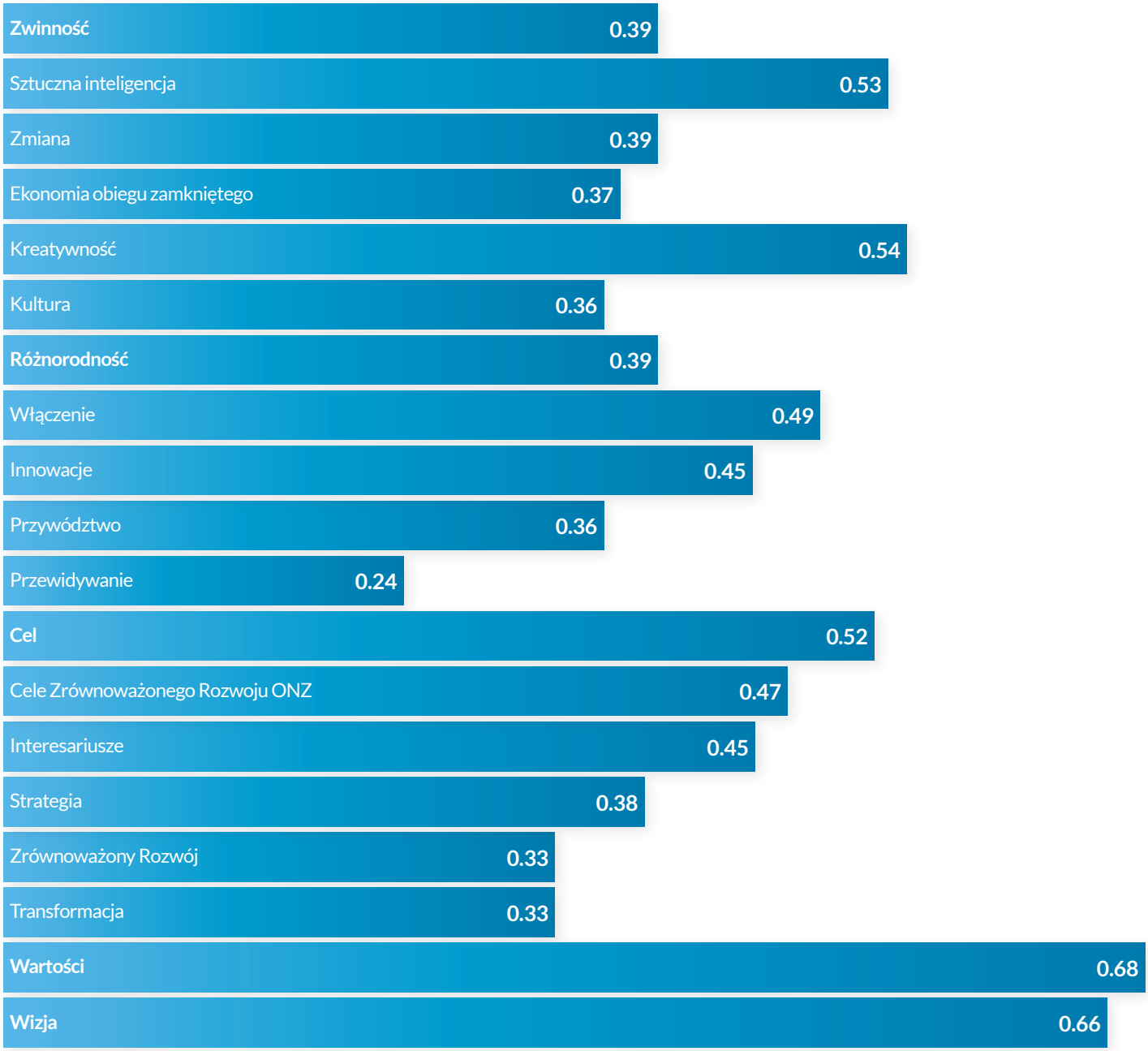
Na poziomie ogólnym możemy poczynić kilka obserwacji na temat organizacji, które osiągają dobre wyniki. Organizacje te, w ciągu ostatnich 12 miesięcy, wykazały:

- większą zdolność do jednoczesnego zarządzania codziennymi operacjami i zmianami na dużą skalę,
- jasny cel, który wszyscy w organizacji rozumieją i który przewija się przez każdy aspekt DNA organizacji,
- zdolność do przewidywania przyszłych zmian, bycia zwinnym i adaptacyjnym w odniesieniu do pracowników, procesów i zasobów, a zwłaszcza danych i technologii.

Najniżej punktowane obszary to wyniki kryterium Postrzeganie przez interesariuszy. I to jest kluczowa szansa dla tych organizacji, które chcą dokonać znaczącej zmiany w wynikach. Nasza hipoteza jest taka, że organizacje mogą rzeczywiście nie spełniać wymagań swoich kluczowych interesariuszy, ale bardziej prawdopodobne jest, że ich oczekiwania nie były dobrze zarządzane, a dane dotyczące wyników oraz sposób ich zbierania i mierzenia wymagają poprawy. Na przykład, prawie w ogóle nie wykorzystuje się danych dotyczących percepcji w czasie rzeczywistym pochodzących od kluczowych Partnerów i Dostawców oraz nie ma dowodów na to, że prowadzona jest analiza sentymentu (sentiment analysis). Ponadto wydaje się, że w porównaniu z grupami interesariuszy Pracownicy i Klienci, mniej inwestuje się i skupia na tym, jak przekształcić innych interesariuszy w zwolenników organizacji.

EFQM zawsze chętnie dostarcza szczegółowe zestawienia wyników ocen według Kryteriów, wielkości firmy lub sektora. Możemy to zrobić tylko dzięki wsparciu naszych partnerów, którzy przeprowadzają oceny według Modelu EFQM na całym świecie.

6 EFQM – Analiza sentymentu



Analiza ta opiera się na ocenach dokonanych w języku angielskim, przy użyciu narzędzia Business Matrix Advanced, w bazie EFQM AssessBase.

Analiza sentymentu to wykorzystanie analizy języka do systematycznej identyfikacji, wyodrębniania, kwantyfikacji i badania stanów afektywnych oraz subiektywnych informacji. Wykorzystuje ona algorytm, który określa emocje kryjące się za słowami w zdaniu. Łączny wynik jest przyznawany tekstowi w oparciu o to, jak pozytywne, negatywne lub neutralne są poszczególne słowa użyte w danym kontekście.

Wynik +1.0 jest komentarzem pełnym silnych, pozytywnych uczuć i gorącego wsparcia. Alternatywnie, wynik -1.0 oznacza bardzo silne negatywne emocje. Wartość tej analizy polega na tym, że wychwytuje ona niuanse i stara się zapewnić czytelnikowi większy wgląd w to, co autor ma na myśli w połączeniu z wynikiem punktowym, mogącym służyć za punkt odniesienia.

EFQM wykorzystuje mechanizm analizy sentymentu, który daje nam wgląd w naszą organizację, np. poprzez zbieranie informacji zwrotnych od uczestników naszych szkoleń. Analizujemy ich wypowiedzi tekstowe, zamiast stosować w ocenie prostą skalę 1-5. Daje nam to bogatszy wgląd w to, co ludzie "czują" na temat swoich doświadczeń szkoleniowych.

Ponadto, korzystając z metody analizy sentymentu, zbadaliśmy każde zgłoszenie do EFQM Global Award (EGA) z 2021 roku. Celem było zidentyfikowanie słów wywołujących silne pozytywne emocje ze strony organizacji, gdy piszą o sobie. Z satysfakcją obserwowaliśmy pozytywne odczucia, gdy organizacje mówiły o wartościach, wizji, celu i kreatywności. Mamy nadzieję, że te spostrzeżenia dadzą liderom wszystkich organizacji sygnał, co motywuje ludzi do przyłączenia się i pozostania w organizacji.

7

AssessBase
Ciągły wgląd w organizację

AssessBase to elastyczne i dostosowane do potrzeb narzędzie pomagające organizacjom w procesie doskonalenia i zarządzania zmianami. AssessBase pomaga organizacjom mierzyć, analizować i poprawiać wyniki w najbardziej interesujących je obszarach.

AssessBase może pomóc zarówno firmom rozpoczynającym działalność, które chcą zapewnić sobie szybki wzrost, jak i odnoszącym sukcesy przedsiębiorstwom zmagającym się z kryzysem, czy też międzynarodowym firmom pragnącym przyjąć kulturę zrównoważonego rozwoju.

AssessBase oferuje trzy poziomy sprawdzonych narzędzi diagnostycznych odpowiednich dla organizacji o dowolnej wielkości i poziomie dojrzałości. Mogą one być wykorzystywane indywidualnie lub być łączone w celu uzyskania bardziej holistycznego spojrzenia. Organizacje mogą śledzić postępy i zmieniać alokację zasobów, aby osiągać swoje cele dzięki ocenie działalności w analizowanym okresie.

Kwestionariusz

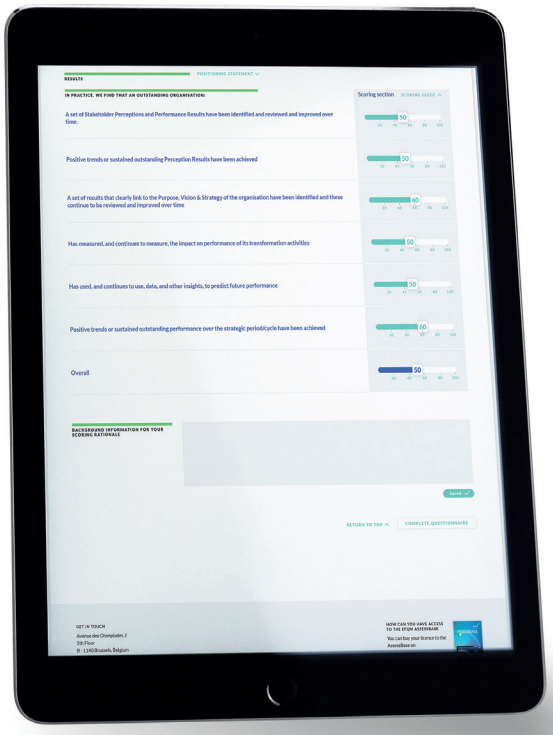
Prosta ocena, wykorzystująca nieskomplikowany kwestionariusz, mająca pomóc "ciekawym / mniej dojrzałym" organizacjom w zidentyfikowaniu ich obecnej sytuacji i określeniu potencjalnych możliwości poprawy.

Business Matrix

Bardziej zaawansowana ocena, która odnosi się do wszystkich kryteriów modelu EFQM i wskazuje wynik w układzie elementów narzędzia RADAR. Korzystając z tego narzędzia, organizacje mogą uzyskać bardziej szczegółowe zrozumienie swojego działania.

Business Matrix Advanced

Pełna ocena w odniesieniu do wszystkich kryteriów i podkryteriów Modelu EFQM oraz związanych z nimi wskazówek szczegółowych w układzie punktacji odzwierciedlającym pełen zakres atrybutów narzędzia RADAR. Korzystając z tego narzędzia, organizacje mogą stworzyć szczegółowy poziom bazowy swoich wyników i określić, w czym obecnie się wyróżniają, a gdzie istnieją możliwości poprawy.



Narzędzia diagnostyczne AssessBase dotyczą takich zagadnień jak: cel, kultura organizacyjna i przywództwo, zaangażowanie i satysfakcja interesariuszy, tworzenie trwałej wartości oraz wyniki strategiczne i operacyjne.

EFQM Lens

AssessBase zawiera również kilka dodatkowych narzędzi diagnostycznych, które wykorzystują te same zasady przewodnie i siedem kryteriów modelu EFQM. Są one dostosowane do pomiaru i poprawy wyników poprzez skupienie się na konkretnym temacie, takim jak Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (UN SDGs), gospodarka obiegu zamkniętego lub konkretny sektor, na przykład edukacja.

Wybitne organizacje uważają, że ważne jest zintegrowanie i osadzenie konkretnych tematów zarządczych lub zapewnienie dobrych praktyk sektorowych w odniesieniu do takich kwestii jak: cel, ekosystem, przywództwo, kultura, działalność operacyjna i wyniki.

Wg tematów zarządczych

Gospodarka obiegu zamkniętego

Moduł ten zapewnia organizacjom metodę, aby zmierzyć i poprawić sposób, w jaki przechodzą one z obecnego sposobu pracy "weź, zrób, wyrzuć" do podejścia bardziej odpowiedzialnego w kontekście ponownego wykorzystania użytych materiałów.

Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ

Moduł ten zapewnia organizacjom metodę pomiaru postępu w kierunku włączenia odpowiednich Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ do ich sposobu działania.

Innowacje

Moduł ten pokazuje, jak organizacje mogą stworzyć silniejszą kulturę innowacji i osiągać lepsze wyniki.

Przełomowe zmiany

Moduł ten prowadzi organizacje do określenia, jak dobrze są przygotowane na zakłócenia i poważne zmiany oraz jak skuteczne jest przywództwo w zarządzaniu w czasach przełomowych zmian.

Wg sektora

Edukacja

Pomoc zespołom kierującym szkołami w mierzeniu bieżących wyników i kształtowaniu przyszłych działań w celu ich poprawy.

Gdzie można znaleźć więcej informacji?

- Aby umówić się na demonstrację AssessBase lub w razie jakichkolwiek pytań, prosimy o wysłanie wiadomości na adres **assessbase@efqm.org**
- Mogą Państwo również uzyskać bezpłatny dostęp do kwestionariusza AssessBase pod adresem **efqm.org/assessbase**
- Można kupić licencję na AssessBase, która daje pełny dostęp do narzędzia, za pomocą naszego sklepu internetowego **efqm.org/assessbase/shop**

8 Słownik

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 osiągania celów społecznych. Musi wypracowywać nadwyżkę (zysk), aby była stabilna finansowo, a wszelkie zyski osiągane 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.

Postrzeganie – 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 postrzeganie 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.

Społeczeństwo – 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.

Społeczność – 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.

8 Słownik

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

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 upełnomocniona, 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.

9 Podziękowania

9.1 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.

9.2 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 El 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

9.3 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.

9.4 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.

9.5 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 śpisz 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,

9 Podziękowania

9.6 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 skrystalizować 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 równie 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.

9.7 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.

9.8 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: Global 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

10 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.

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

EFQM: Co robimy

SZKOLENIA

Zarządzaj, wprowadzaj innowacje, zmieniaj

Naucz się zarządzać transformacją i zmianą z wykorzystaniem Modelu EFQM.

Bez względu na to, czy po raz pierwszy zapoznają się Państwo z Modelem EFQM, czy też jesteście ekspertami, czy zamierzacie wykorzystać Model EFQM do doskonalenia swojej organizacji, możemy pomóc Państwu w osiągnięciu celu.

Dowiedz się i odkryj więcej
efqm.org/training

INSIGHT

Porównaj się z innymi, doskonal działanie, a następnie poszukaj trochę głębiej...

Zawsze się doskonal, ucz się cały czas.

AssessBase to elastyczne i dostosowane do potrzeb narzędzie pomagające organizacjom w doskonaleniu i zarządzaniu zmianami. KnowledgeBase to centrum wiedzy i zasobów wspierające organizacje i osoby zainteresowane poprzez zapewnienie bezpośredniego dostępu do kompleksowych i dopasowanych treści.

Dowiedz się i odkryj więcej
efqm.org/insight

WYRÓŻNIENIA

Zostań światowym liderem

Społeczność EFQM dostrzega i nagradza sukcesy.

Zapewniamy globalną platformę uznania i wsparcia.

Dowiedz się i odkryj więcej
efqm.org/recognition

Kontakt

Skontaktuj się z EFQM, jeśli chcesz poprawić sposób pracy i pomóc w rozwoju swojej organizacji.

Podążaj za filozofią zarządzania uznawaną przez tysiące ludzi na całym świecie. Filozofia ta łączy cel, ludzi, planetę i zysk, z globalną siecią członków, którzy są dumni z tego, że pomagają sobie nawzajem odnieść sukces.

Partner EFQM w Polsce
Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
fundacja@ue.wroc.pl - http://fundacja.ue.wroc.pl/

BRUSSELS
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels,
Belgium

T +32(2) 775 35 11

info@efqm.org

MIDDLE EAST
Dubai Knowledge Park
Block 13, Office G21
P.O. Box 500772, Dubai
United Arab Emirates

T +971 4 365 81 70

efqmmiddleeast@efqm.org

LONDON
Parkshot House, 5 Kew Rd
Richmond TW9 2PR
United Kingdom

T +32(2) 775 35 11

info@efqm.org

The EFQM Model Sponsors

شـرطـة أبـوظـبـي
ABU DHABI POLICE

afnor
GROUPE

Technology & Manufacturing of
BMW Brilliance Automotive Ltd.

BMW
GROUP

CAQ 中国质量协会
China Association for Quality

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

excellence
finland

KAN
KURDISTAN AGENCY
FOR NORMALIZATION

KEOLIS
LYON

LUDWIG ERHARD PREIS

rexroth
A Bosch Company

SPIRIT
SLOVENIA

SSB CONSULT

جائزة الشيخ خليفة للإمتياز
SHEIKH KHALIFA EXCELLENCE AWARD

VAMED
health.care.vitality.

EFQM®

www.efqm.org

ISBN:978-90-5236-869-6