EFQM
Shares what works.

Pregled
modela odličnosti EFQM

©EFQM 2012

Noben del te publikacije se ne sme razmnoževati, shranjevati v sistemu, iz katerega bi ga bilo mogoče ponovno priklicati ali ga v kakršni koli obliki ali kakor koli (elektronsko, mehansko, s fotokopiranjem ali zapisovanjem ali še drugače) brez predhodnega pisnega dovoljenja ali licence izdajatelja te publikacije pošiljati tretji stranki za omejeno kopiranje in uporabo.

Uvod

Herman van Rompuy, predsednik Sveta evropske unije

"Vse evropske organizacije, tako v javnem in zasebnem sektorju se soočajo z novimi izzivi. Večji pritisk konkuriranja na svetovnem prizorišču z omejenimi sredstvi, pomeni, da moramo vsi sodelovati, da zagotovimo prihodnjo blaginjo nam in prihodnjim generacijam. Model EFQM zagotavlja okvir, ki spodbuja sodelovanje in inovacije, ki jih bomo potrebovali, da bi zagotovili doseganje tega cilja."

Potreba po modelu

Svet ne miruje. Spreminja se hitreje kot kdajkoli. Soodvisnost med organizacijami, skupnostmi, državami in gospodarstvi krepijo in povečujejo kompleksnost. Vsaka organizacija potrebuje stalne inovacije in izboljšave, da bi v takšnem okolju lahko ostala konkurenčna. Danes mora organizacija, bolj kot kdajkoli prej, razumeti uravnoteženost in uspešno obvladovanje potreb in pričakovanj deležnikov.

Model odličnosti EFQM je okvir za razumevanje in obvladovanje te kompleksnosti. Model je pragmatičen in praktičen, razvit je bil z vodilnimi organizacijami zato, da bi spodbudili stalno izboljševanje. Ta dokument ponuja pregled; različica slovenske verzije celotnega prevoda modela je na voljo na naši spletni strani www.mirs.gov.si.

Model odličnosti EFQM 2013

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega.

Model je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent:

Temeljna načela odličnosti

Temeljna načela odličnosti definirajo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije.

Merila

Merila podajajo okvir, ki organizacijam pomaga prenesti temeljna načela in logiko RADAR v prakso.

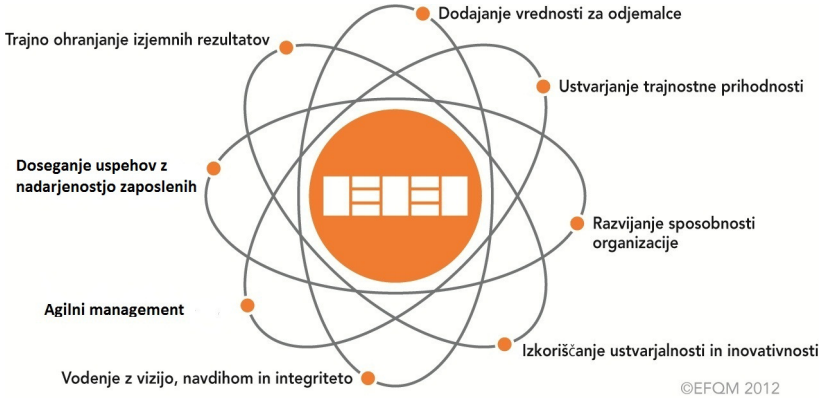
RADAR

Logika RADAR je enostavno in močno orodje, ki poganja stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji.

Koristnost modela je predvsem v tem, da se lahko uporabi v vsaki organizaciji ne glede na svojo panogo, velikost, strukturo ali zrelost. Gre za neobvezujoče orodje, ki upošteva številne različne koncepte. Podaja skupen jezik, ki članom EFQM-a omogoča učinkovito izmenjavo znanja in izkušenj, tako znotraj kot zunaj lastne organizacije.

Temeljna načela odličnosti

Temeljna načela odličnosti so bistvena za vsako organizacijo, ki želi doseči trajno odličnost. Lahko se uporabijo tudi kot podlaga za opis značilnosti odlične organizacijske kulture. Prav tako pa so lahko skupni jezik za najvišje vodstvo.



Obstaja 8 temeljnih načel:

Dodajanje vrednosti za odjemalce

Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščenjem priložnosti.

Ustvarjanje trajnostne prihodnosti

Odlične organizacije z izboljševanjem uspešnosti svojega delovanja pozitivno vplivajo na svet okoli sebe, s tem pa tudi na gospodarske, okoljske in družbene razmere v skupnostih, s katerimi so v stiku.

Razvijanje sposobnosti organizacije

Odlične organizacije razvijajo svoje sposobnosti z uspešnim managementom sprememb znotraj in zunaj svojih meja.

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

Odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov.

Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije.

Agilni management

Odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti.

Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

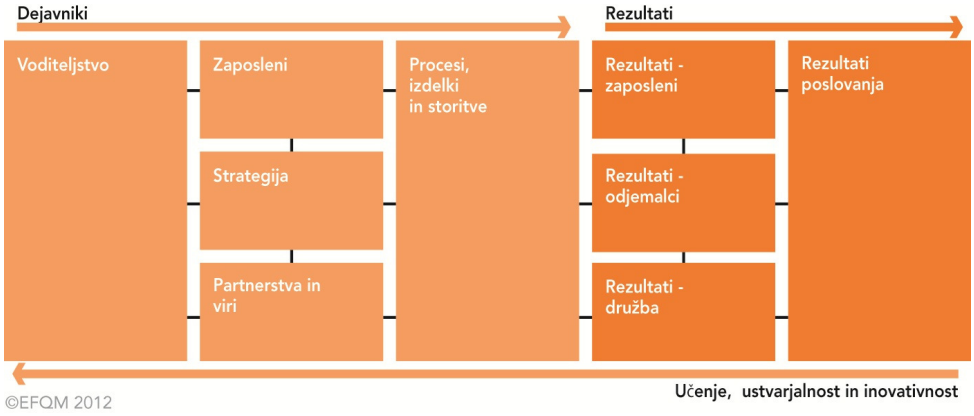
Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščanja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.

Trajno doseganje izvrstnih rezultatov

Odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov.

Merila

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela, in rezultati, ki jih dosega.



Za doseganje trajnega uspeha organizacija potrebuje močno vodstvo in jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodane vrednosti izdelkom in storitvam za odjemalce je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organizaciji učinkovito izvedeni pravi pristopi , bodo doseženi takšni rezultati, ki jih interesne skupine pričakujejo.

Merila dejavnikov

Obstaja 5 dejavnikov, ki jih prikazuje leva stran modela. To so stvari, ki jih mora organizacija storiti za razvoj in izvajanje svoje strategije.

Voditeljstvo

Definicija: Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in jo udejanjajo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko organizacije ter vseskozi zbujajo zaupanje. So fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s čimer zagotavljajo njeno stalno uspešnost.

Strategija

Definicija: Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. Za udejanjanje strategije razvijajo in širijo ustrezne politike, načrte, cilje in procese.

Zaposleni

Definicija: Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih ter zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije.

Partnerstva in viri

Definicija: Odlične organizacije načrtujejo in obvladujejo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo svoji strategiji in politikam ter za uspešno izvajanje procesov. Zagotavljajo uspešno obvladovanje svojega vpliva na okolje in družbo.

Procesi, izdelki in storitve

Definicija: Odlične organizacije razvijajo, obvladujejo in izboljšujejo procese, izdelke in storitve, da bi povečevale vrednost za odjemalce in druge deležnike.

Merila rezultatov

Obstajajo 4 področja rezultatov, ki jih prikazuje desna stran modela. To so rezultati ki jih organizacija dosega v skladu s svojimi strateškimi cilji. Na vseh 4 področjih rezultatov, ugotavljamo, da odlične organizacije:

- uporabljajo nabor meril dojemanja in povezanih kazalnikov uspešnosti delovanja, da bi ugotovile uspešnost udejanjanja in razširjanja svoje strategije in podpornih politik na podlagi potreb in pričakovanj svojih skupin interesnikov;
- postavljajo jasne cilje za ključne rezultate odjemalcev na podlagi potreb in pričakovanj svojih interesnikov ter v skladu s svojo izbrano strategijo;
- razčlenjujejo rezultate, da bi razumele potrebe in pričakovanja posebnih skupin interesnikov;
- vsaj tri leta izkazujejo pozitivne ali trajno dobre rezultate;
- jasno razumejo osnovne razloge in gonila za opažene trende ter vpliv, ki ga bodo ti rezultati imeli na druge kazalnike uspešnosti delovanja, dojemanja in z njimi povezane končne rezultate;
- zaupajo v svoje prihodnje uspešno delovanje in rezultate na podlagi lastnega razumevanja in vzročno-posledičnih povezav;
- razumejo, kako so njihovi ključni rezultati primerljivi s podobnimi organizacijami in te podatke uporabijo za postavljanje ciljev, kjer je relevantno.

Rezultati povezani z odjemalci

Definicija: Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev.

Rezultati povezani z zaposlenimi

Definicija: Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih.

Rezultati povezani z družbo

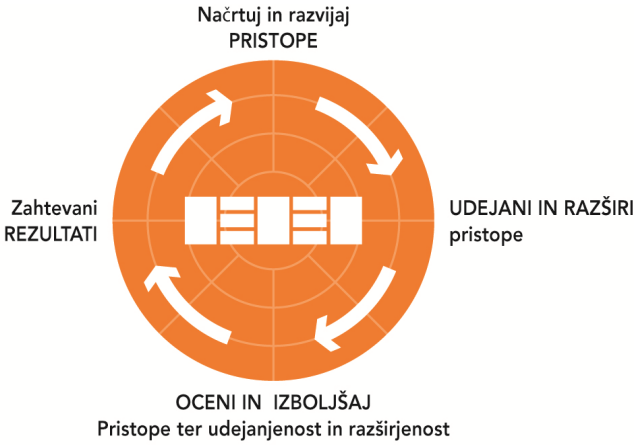
Definicija: Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja relevantnih deležnikov v družbi.

Rezultati poslovanja

Definicija: Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov.

RADAR

Logika RADAR je dinamičen ocenjevalni okvir in močno managersko orodje, ki zagotavlja strukturiran pristop k spraševanju o uspešnosti delovanja organizacije.



©EFQM 2012

Logika RADAR v splošnem določa, da mora organizacija:

- v svoji strategiji določiti, katere rezultate želi doseči;
- načrtovati in razvijati integriran nabor utemeljenih pristopov za doseganje želenih rezultatov v sedanjosti in prihodnosti;
- sistematično udejanjati in razširjati pristope za zagotavljanje njihove uvedbe;
- ocenjevati in izboljševati udejanjene in razširjene pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti stalnega učenja.

Ocenjevanje po modelu

Model se lahko uporablja za oceno trenutnega stanja v organizaciji. Rezultat ocenjevanja je običajno nabor prednosti in priložnosti za izboljšanje uspešnosti delovanja v prihodnosti. Prepoznavanje prednosti organizacije, je pomembno, ne zgolj zato, da ne nehamo delati pravih stvari, temveč tudi zato, ker lahko te prednosti pomagajo pri reševanju ugotovljenih problemov.

Po definiciji, skladnost z določenim standardom, ne pomeni odličnosti. Odličnost pomeni preseganje pričakovanj. Za razliko od revizije, ki uporablja standarde, ocenjevanje daje management timu številne priložnosti; možnosti. Katere so, pa se bodo v posameznem primeru odločili obravnavati ter na kakšen način, pa je odvisno od strateških prioritet v organizaciji.

O EFQM

EFQM je predan pomoči pri zagotavljanju izboljševanja organizacij z uporabo modela odličnosti EFQM kot celovitega okvira managementa, ki ga uporablja več kot 30.000 organizacij v Evropi. Zadnjih 20 let obvladujemo razvoj tega modela, pri čemer uporabljamo izkušnje in znanje teh organizacij, zato da model odraža dejansko stanje.

Da bi vam pomagali uporabljati naš model, zagotavljamo usposabljanje, orodje za ocenjevanje in sheme priznavanj. Naša prava vrednost pa izhaja iz zbiranja dobrih praks in njihovega vključevanja v naš portfelj. Namen EFQM, nepridobitne članske organizacije, je širjenje dobrih praks s študijami primerov, spletnimi seminarji, delovnimi skupinami, konferencami in tematskimi dogodki. Skrbimo za mrežo najboljših organizacij v svetovnem merilu in njihovih voditeljev, ki delijo našo strast do poslovne odličnosti.

Verjamemo, da je model EFQM skupni okvir, ki nam vsem pomaga izboljševati delovanje. Cilj dela pri EFQM je deliti s člani EFQM-a njihovo navdušenje, motivacijo in dosežke.

Model odličnosti EFQM

EFQM pregleduje in posodablja model odličnosti EFQM periodično na 3 leta, na podlagi učenja, izkušenj in vpogleda vodilnih organizacij. Zasnovan je tako, da je praktično in pragmatično orodje, ki omogoča organizaciji, da pridobi celovit pregled nad sedanjo ravnijo odličnosti in prednostno razvrsti svoja prizadevanja za izboljšave za čimvečji učinek.

Popolna slovenska verzija prevoda modela je na voljo za nakup v tiskani obliki z naročilnico na spletni strani www.mirs.gov.si.

Za več informacij o EFQM članstvu ali drugih proizvodih in storitvah, ki jih EFQM ponuja, obiščite spletno stran www.efqm.org.

Pridružite se EFQM na LinkedIn

EFQM je oblikoval skupino **The EFQM Network for Sustainable Excellence** v podporo dialogu med istovrstnimi strokovnjaki (angl. Peers) in širšo skupnostjo. Skupina je odprta za vsakogar, ki se zanima za to področje. Preko 3000 posameznikov se je že pridružilo tej skupini in delilo svoje izkušnje. Če imate vprašanja, je to odlično mesto za začetek.

Slovenski prevod gradiva uredila dr. Karmen Kern Pipan.

EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Bruselj
Belgija
Telefon: +32 2 775 3511
Telefaks: +32 2 775 3535
E-naslov: info@efqm.org
http://www.efqm.org

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO
URAD RS ZA MEROSLOVJE

Tkalska ulica 15, 3000 Celje
Telefon: +386 3 428 07 50
Telefaks: + 386 428 07 60
E-naslov: gp.mirs@gov.si
http://www.mirs.gov.si

©EFQM 2012

©EFQM 2012
Noben del te publikacije se ne sme razmnoževati, shranjevati v sistemu, iz katerega bi ga bilo mogoče ponovno priklicati ali ga v kakršni koli obliki ali kakor koli (elektronsko, mehansko, s fotokopiranjem ali zapisovanjem ali še drugače) brez predhodnega pisnega dovoljenja ali licence izdajatelja te publikacije pošiljati tretji stranki za omejeno kopiranje in uporabo.