EFQM®
Shares what works.

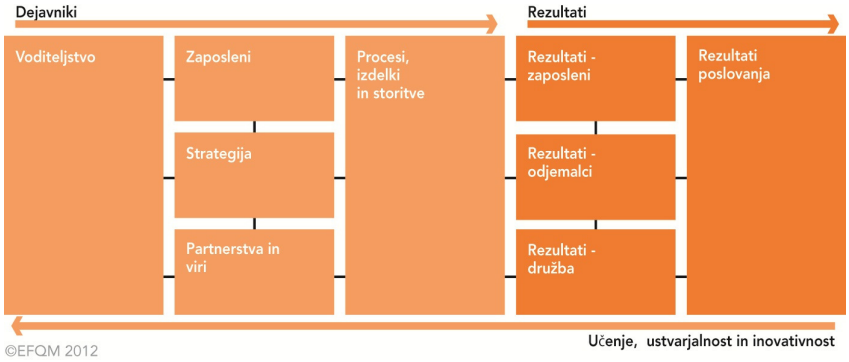
Priročnik za uporabnike EFQM:
Management dokument EFQM

O Evropskem skladu za management kakovosti (EFQM)

EFQM je svetovna, neprofitna članska fundacija s sedežem v Bruslju v Belgiji. Z več kakor 500 članicami, ki prihajajo iz več kakor 55 držav in 50 dejavnosti, predstavljamo edinstveno platformo za to, da se organizacije učijo druga od druge in izboljšujejo delovanje. EFQM je skrbnik modela odličnosti EFQM, poslovnega modela, ki več kakor trideset tisočim organizacijam po vsem svetu pomaga pri prizadevanjih za trajnostno odličnost.

Članice EFQM imajo skupni cilj: doseganje odličnosti. Model odličnosti EFQM ponuja skupni okvir in jezik, ki omogoča učinkovito delitev informacij med organizacijami; pri tem presega sektorske, kulturne in razvojne ovire.

Kot del te mreže lahko sodelujete s podobno mislečimi posamezniki in si delite izkušnje o razvoju inovativnih rešitev, ki vaši organizaciji olajšajo soočanje z nekaterimi najpomembnejšimi izzivi.



Naše članice so:

Kazalo

O Evropskem skladu za management kakovosti (EFQM) ... 2
Naše članice so: ... 2
Kazalo ... 3
Uvod ... 5
Sestava management dokumenta ... 6
1. rubrika: Ključne informacije ... 7
2. rubrika: Načrt dejavnikov ... 8
3. rubrika: Rezultati ... 9
Kako napisati management dokument ... 10
Izdelava rubrike o ključnih informacijah ... 11
Izdelava rubrike o rezultatih ... 12
Izdelava rubrike o dejavnikih ... 13
Temeljni izrazi ... 14
Izhajanje iz procesnega modela ... 16
Končno usklajevanje ... 18
Priloga 1 – Izvleček dejavnikov, povezanih z zaposlenimi ... 19

Priloga 2 – Izvleček rezultatov, povezanih z zaposlenimi 21
Razvijanje vašega management dokumenta EFQM 23
Matrika poslovne odličnosti EFQM 23
Ocenjevalna matrika EFQM 23
Zahvale 24
Sodelovanje 24
Pridružite se nam na LinkedIn 24
Kako postati član 24

Uvod

Management dokument EFQM ponuja preprosto obliko za opis načina izvajanja strateških ciljev organizacije. Uporablja okvir modela odličnosti EFQM za opis temeljnih pristopov, ki so bili sprejeti, njihove uveljavitve in doseženih rezultatov.

Obliko smo razvili na podlagi predloženih dokumentov, pripravljenih kot prijave za EFQM za priznanje. Vendar pa so številne organizacije odkrile dodatne prednosti pri opisovanju svojih dejavnosti in dosežkov v taki obliki. To vključuje:

- Dokument je nebirokratski način povzemanja glavnih dejavnosti, dinamike, programov/projektov za izboljšave in rezultate organizacije.
- Zaradi "vidnosti", ki jo ponuja, je dokument učinkovit pripomoček za vodenje, ki lahko pomaga pri razvrščanju prednostnih nalog in poudarkov, pospeši izboljšave in pomaga pri ugotavljanju in prenosu dobrih praks.
- Lahko je učinkovito komunikacijsko orodje, ki podpira razvoj skupnega dogovarjanja in vključevanja deležnikov.
- Morda je najpomembnejše to, da dokument pomaga organizaciji zagotavljati, da učinkoviteje izvaja svojo strategijo.

Pri razvijanju dokumenta zlahka sodelujejo večje skupine zaposlenih; pri razvijanju in dejavni uporabi lahko sodeluje vodstvena ekipa, olajšan pa je tudi prenos učenja in dobre prakse v večjih organizacijah. Dokument se lahko uporablja kot sestavni del sistema vodenja; lahko ga ohranjate kot "živ dokument" ali pa na novo izdelate vsako leto ne glede na to, ali se organizacija prijavi za zunanje priznanje.

Zaradi vse večjega pomena stabilnega upravljanja družb ponuja management dokument EFQM preprost, celosten pregled temeljnih dejavnosti, ki jih izvaja organizacija, mest izvajanja temeljnih pristopov in odgovornih oseb za doseganje pričakovanih rezultatov.

Oblika se lahko prilagodi tako, da ustreza posebnim potrebam organizacije. V tem dokumentu bomo razložili nekatere od pogosto uporabljenih oblik, poleg tega pa tudi navedli nekatere ugotovitve naših članic, ki so to obliko uporabile.

Sestava management dokumenta

V tem poglavju bomo pregledali temeljno sestavo management dokumenta EFQM. Medtem ko se vsebina management dokumenta lahko razlikuje, zgradba ostaja stalna.

Imamo tri glavne rubrike:

- Ključne informacije: tu so povzeti delovno okolje organizacije, struktura, deležniki in strateški cilji (približno od 5 do 10 strani).
- Rubrika o dejavnikih: tu so opisani ključni pristopi, sprejeti za doseganje strateških ciljev (približno od 10 do 15 strani).
- Rubrika o rezultatih: tu je podan pregled ključnih rezultatov, ki jih je organizacija dosegla in ki dokazujejo, kako učinkovito napreduje pri doseganju strateških ciljev (približno od 5 do 10 strani).

Te rubrike so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Če naj dokument doda vrednost organizaciji, ga je treba uskladiti s strateško usmeritvijo in načrti. Zato je pomembnejše, da odraža te strateške teme kakor pa merila modela odličnosti EFQM. Model imamo le zato, da določi strukturo. Nekatere spremembe, ki smo jih pri modelu uvedli leta 2010, pomagajo to doseči, na primer zagotavljanje, da obseg predstavljenih rezultatov odraža strategijo in ključne pristope, ki so bili sprejeti. Namen te spremembe je bil poudariti potrebo po pregledu in posodabljanju uporabljenih ključnih kazalnikov uspešnosti, ki se uporabljajo za usmerjanje poslovanja, in s tem omogočiti živahno organizacijsko dejavnost.

1. rubrika: Ključne informacije

Cilj te rubrike je podati pregled organizacije z namenom, da bodo bralci lažje razumeli kontekst; zgodovino, delovno okolje, strukturo, ključne strateške cilje in izzive. Predloga, ki jo EFQM ponuja prijaviteljem za nagrado in priznanje za odličnost EFQM, vsebuje mnoge teme in navodila za vsako od njih. Stopnja podrobnosti in število zajetih točk so različni. V mnogih organizacijah analiza SWOT ni vključena v dokumente, ki se lahko pošiljajo izven organizacije.

Tema	Usmeritev
Izzivi in strategija organizacije	■ **Vizija (izjava o prihodnosti organizacije)** ■ **Strateške teme (ključni cilji in sprejete strategije za njihovo doseganje)** ■ **Prednosti – pomanjkljivosti – priložnosti – nevarnosti (v okviru poslanstva in vizije organizacije ter sposobnosti in zmogljivosti, da uresniči strategijo)** ■ **Konkurenčna prednost** ■ **Ključni cilji dejavnosti (ki podpirajo poslanstvo in doseganje vizije, strategija in to, kako se nanašajo na merila rezultatov)** ■ **Ključni dejavniki uspeha**
Trgi, ponudba in stranke	■ **Sedanji in prihodnji trgi: opis in številke (tržni deleži … pomen za prihodnost)** ■ **Sedanji in prihodnji segmenti strank: opis , potrebe in številke (razčlenitev prihodkov – donosnost – pomen za prihodnost)** ■ **Navedite seznam tistih, ki jih štejete za svoje ključne konkurente (sedanje in predvidene)** ■ **Sedanja in prihodnja ponudba proizvodnih segmentov: opis, značilnosti in številke (razčlenitev prihodkov – donosnost – pomen za prihodnost)**
Operacije, partnerji in dobavitelji	■ Organizacijska sestava in glavne dejavnosti ■ Ključni viri in sredstva ■ Ključni partnerji in dobavitelji – vrsta in pomen odnosa ■ Družba: vpliv na podjetje in pričakovanja njegovih članov
Sestava in dejavnosti vodstva	■ Struktura managementa ■ Vrednote ■ Sestanki najvišjega vodstva ■ Upravljanje uspešnosti (kako organizacija upravlja in izboljšuje svojo uspešnost)

2. rubrika: Načrt dejavnikov

V tej rubriki so opisani ključni pristopi in procesi glede petih dejavnikov modela EFQM. Te informacije so najpogosteje predstavljene v obliki preglednice, sestavljene okrog teh petih dejavnikov in z uvodno stranjo, kjer so opisane ključne strategije in podporne politike. Cilj je na kratko opisati pristope, sprejete za vsako merilo, kako se povezujejo z drugimi sprejetimi pristopi in pozneje predstavljenimi rezultati ter katere dodatne informacije so na voljo za popolnejše razumevanje pristopa.

Pri opisu svojih pristopov morate zagotoviti obravnavo štirih elementov:

- pregled vaših pristopov in projektov/pobud z imeni, kakor jih uporabljate pri svojem notranjem ali zunanjem komuniciranju;
- kako ti pristopi ustrezajo merilom dejavnikov modela odličnosti EFQM na ravni delov meril (od 1a do 5e);
- kako ti vplivajo na rezultate; če je to potrebno, se lahko sklicujete na posamezne navedbe konkretnih rezultatov v tem dokumentu;
- navedbe, ki kažejo na dokaze, ki bodo ocenjevalni skupini na voljo med obiskom na kraju samem, tudi z uporabo vaših posebnih besed in terminologije, kakor jo uporabljate pri vsakodnevnem delu in komuniciranju.

Število in naslovi stolpcev so različni; načrt dejavnikov lahko oblikujete tako, da ustreza potrebam vaše organizacije. V pričujoči preglednici so najpogosteje uporabljeni stolpci:

Naslov	Vsebina
Referenčna šifra	Vzpostavlja povezavo z merili modela EFQM. Običajno se začne z merili (npr. 1a), nato je zaporedna številka.
Ime pristopa	Uporabite ime pristopa, ki ga uporabljate v organizaciji.
Cilj	Tu opišite rezultat, ki ga skušate doseči s tem pristopom. Lahko se sklicujete tudi na ustrezne strateške cilje.
Pristop in uporaba	V nekaj kratkih stavkih opišite, kako ta pristop deluje v vaši organizaciji. Osredinite se le na ključne vidike pristopa in uporabe; ni vam treba podrobneje opisovati.
Oceni in izboljšaj	Opišite, kako merite, preverjate in izboljšujete uspešnost in učinkovitost pristopa in uporabe.
Dodatne informacije	Zabeležite dokazno gradivo, na primer poročila ali dokumente, ki so na voljo za podrobnejšo razlago pristopa. Te informacije potrebujete, da nekomu podrobneje razložite, kako ste pristop izvedli.
Ključni ukrepi, povezave in rezultati	Navedite povezave in uporabite referenčne številke za pristope oziroma imena ustreznih rezultatov. Te lahko v dokumentu delate za naprej in za nazaj. Lahko na primer povežete pristop določanja osebnih ciljev s pristopom ocene uspešnosti, nato pa z ustreznim vprašanjem v anketi za zaposlene.
Lastnik	Oseba, ki je za pristop pristojna na zadnji stopnji.
Strokovnjak za vsebino	Oseba, ki ima najtemeljitejše praktično znanje o pristopu (če to ni lastnik).

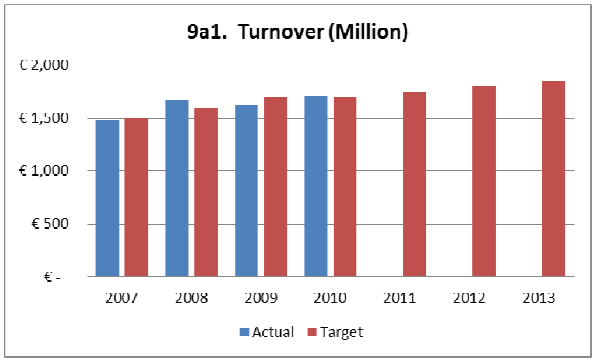
3. rubrika: Rezultati

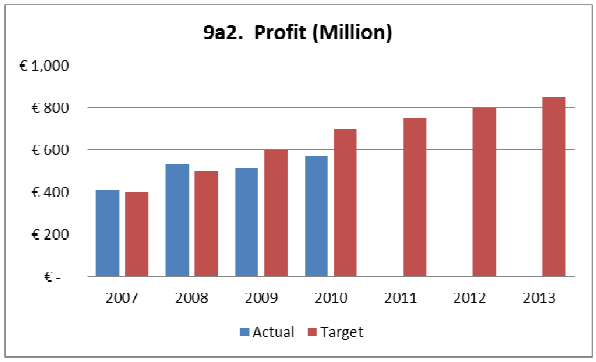
Rubrika z rezultati je dokaj preprosta. Vsebuje ključne rezultate, ki jih je organizacija dosegla glede na štiri merila rezultatov. Rezultati so predstavljeni kot serija grafov, prikazujejo pa letno gibanje rezultatov glede na cilje in ustrezne mejnike, če je to primerno ali na voljo. Uporabili smo kratek opis za dodatne informacije, na primer glavne vzroke ugotovljenih gibanj, utemeljitev določanja ciljev itn.

V različici modela iz leta 2010 je bil pri ocenjevanju rezultatov uveden koncept "predvidevanja prihodnje uspešnosti". To se v različici iz leta 2013 nadaljuje. Če organizacija jasno razume razloge za trenutno uspešnost in notranje ter zunanje dejavnike, ki bodo verjetno vplivali na prihodnje rezultate, lahko pripravlja napovedi za naprej. Najpogosteje so te napovedi izražene kot cilji v strateškem načrtu za naslednjih tri do pet let. Namesto da bi v management dokumentu EFQM navajali le preteklo uspešnost, lahko vključimo ustrezne strateške cilje. S tem se znova potrjuje uporaba dokumenta kot komunikacijskega orodja.

V preglednici je prikazano, kako so rezultati običajno prikazani:

9. Poslovni rezultati

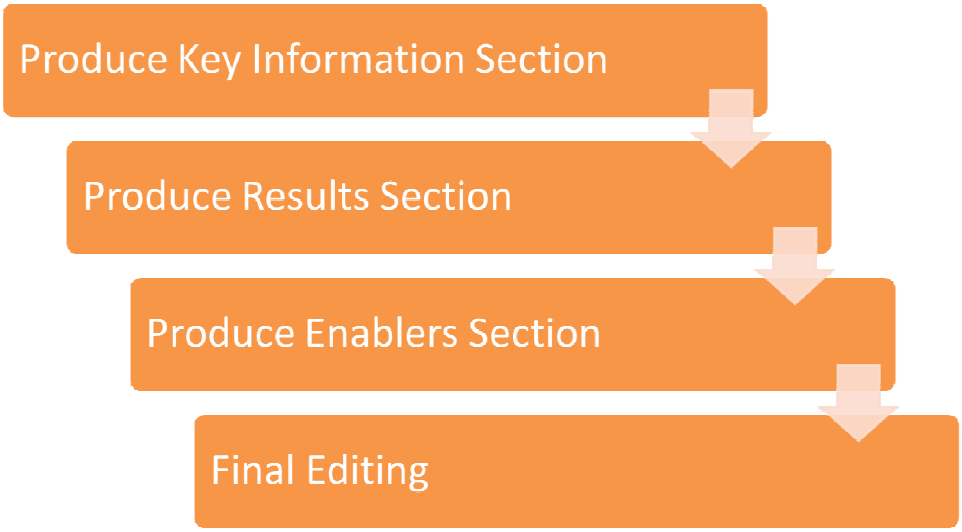




Pri triletnem delovnem načrtu od leta 2008 do 2010 smo bili usmerjeni v stalno rast prometa (9a1) in dobička (9a2), ko smo utrjevali svoj položaj na trgu. Čeprav sta se nam promet in dobiček leta 2009 med recesijo zmanjšala in zato nismo dosegli ciljev, določenih v triletnem načrtu, smo oba obdržali na stopnjah iz let 2008 in 2010. V treh letih, ki so pred nami, načrtujemo nadaljevanje te strategije organske rasti.

Kako napisati management dokument

V tej rubriki je opisana predlagana metoda in zaporedje za izdelavo management dokumenta EFQM. Priporočeno zaporedje za izdelavo je:



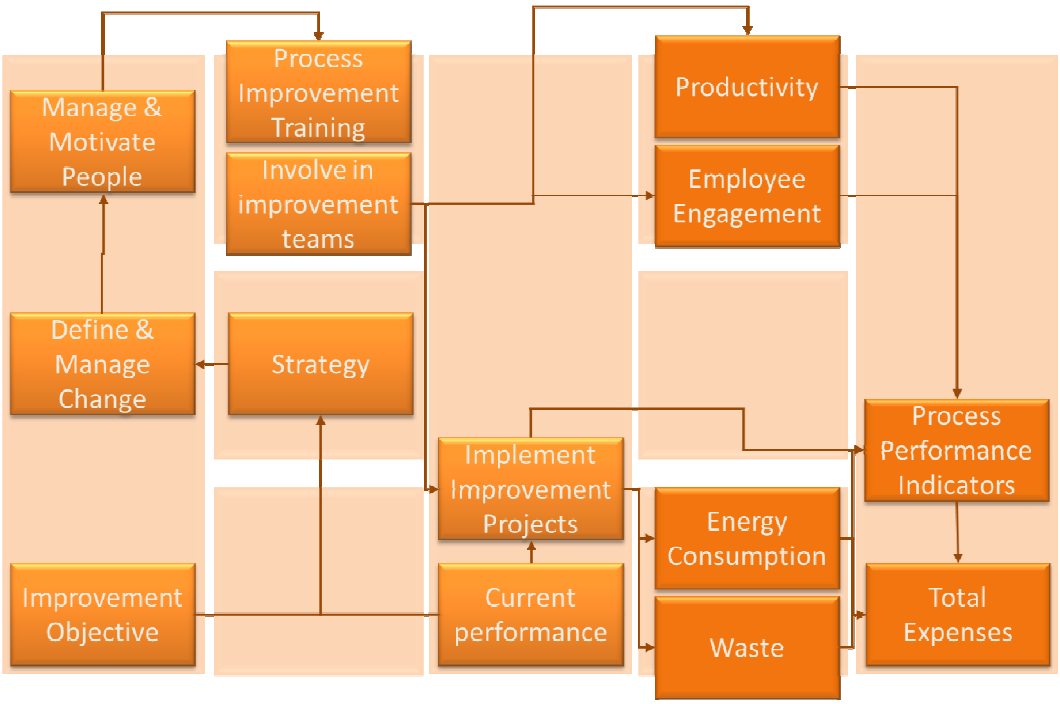
Če začnemo s ključnimi informacijami, lahko v preostanku dokumenta obravnavamo strateške teme. V mnogih organizacijah ne gre toliko za odločanje o tem, kaj vključiti v dokument, pač pa o tem, kaj izpustiti. O tem naj odločijo strateške teme, ki jih sprejme organizacija; poudarek naj bo na rezultatih za pregled napredka ob teh temah in pristopih, sprejetih za doseganje določenih ciljev.

Izdelava rubrike o ključnih informacijah

Ključne informacije lahko običajno prepišemo iz notranjih dokumentov organizacije. Viri so lahko:

- sporočila podjetja
- spletna stran
- strateški načrti
- letno poročilo
- trajnostno poročilo

Ključne strateške teme lahko umestite po vsem modelu in s tem zagotovite pregled za drugi dve rubriki. Za umeščanje teme ni potrebno natančnejše poznavanje modela; to je lahko plodna vaja v iskanju idej z višjim vodstvom. Primer prikazuje, kakšna je lahko strategija za "izboljšano procesno učinkovitost", kadar jo umestimo po vsem modelu.



Izdelava rubrike o rezultatih

Prvi korak je določiti, katere rezultate delovanja boste predstavili. Izhodišče naj bodo rezultati, ki jih vodstvena ekipa uporablja za reden pregled delovanja ob uporabi strateških ciljev. V mnogih organizacijah je to uravnoteženi sistem kazalnikov.

V večini dokumentov imamo na vsakega od osmih delov meril po šest do deset grafov; skupaj je to od 48 do 80 grafov. Praviloma je treba predstaviti vse glavne rezultate delovanja, ki se obravnavajo na sestankih višjega vodstva. Poleg tega lahko pričakujemo tudi druge rezultate, na primer rezultate anket o zadovoljstvu strank in zaposlenih, ki jih je prav tako treba vključiti.

V idealnem primeru predstavite graf za vsakega od rezultatov, pri čemer vnašajte podatke o uspešnosti kot letne trende. Vsak graf naj bo oštevilčen, tako da se lahko po vsem dokumentu vzpostavijo ustrezne povezave. Po potrebi v grafe vključite tudi informacije o ciljih in ustreznih merilih uspešnosti.

Dodajte tudi komentarje, ki razlagajo:

- kako rezultati odražajo strategijo ali pričakovanja deležnikov
- izbiro in pomen mejnikov
- kako so določeni cilji
- kako so razčlenjeni podatki, npr. prodaja po vrsti izdelka

Izdelava rubrike o dejavnikih

Ker se rubrika o dejavnikih nanaša na bistvene dejavnosti v vsej organizaciji, je razvoj najbolje razdeliti in za vsak del navesti lastnika. Običajno je to višji vodilni delavec, ki dobro pozna ustrezne dejavnosti. Dejavnike se da razdeliti na več načinov, ker pa skušamo razviti management dokument, jih je najbolje razdeliti po nalogah v vodstveni skupini. To so lahko:

- strateške teme, določene v ključnih informacijah,
- model vašega procesa,
- temeljna načela odličnosti EFQM,
- devet meril modela EFQM.

Ko se določi lastnik, bo verjetno moral sodelovati z mnogimi ljudmi, ki bodo izpolnjevali vsak svoj del. Eden od pristopov je poglobljen razmislek o ustreznih dejavnostih, pri čemer se opiramo na rubriko s ključnimi rezultati in navodili znotraj modela EFQM.

Ko razvijete in dorečete ta "grobi seznam", skušajte njegove dele razvrstiti v tri do sedem skupin. Morda imate na primer več načinov komuniciranja, ki jih lahko opredelite kot "notranjo komunikacijo", ali vrsto trženjskih konferenc, razstav itd., ki jih lahko opredelite kot "trženjske dogodke".

Te "skupine" lahko zdaj obravnavate kot glavne "pristope", njihove naslove pa vnesete v prvi stolpec. Pri vsakem pristopu morate nato izpolniti vrstico v dokumentu. Najbolje je, če pristop opiše lastnik pristopa, ki ste ga določili, ali pa strokovnjak za to področje. Če ste že razvili procesni model, so lahko lastniki procesov in opisi procesov na visoki ravni dobro izhodišče za razvijanje rubrike o dejavnikih. Ta pristop podrobneje opisujemo v naslednji rubriki.

Zaposleni bodo laže razumeli, kako podroben opis morajo podati, če jim damo nekaj napotkov ali praktičnih primerov. To bo prispevalo tudi k enotnosti, če različne skupine delajo ob različnem času. Cilj je dati ključne informacije, pomembne za to, kako pristop deluje, kje se izvaja in kako se vključuje v "širšo sliko". Za tiste, ki želijo več podrobnosti, lahko dodate lastnika, strokovnjake za posamezna področja in točko, kjer dajejo dodatne informacije.

Pogosto je laže dodati stolpce kakor vpisovati informacije, ki jih zaposleni ne razumejo ali pa ne vedo, na kaj se nanašajo. Če začnete s preprosto obliko, boste lahko opazili, kako se informacije v organizaciji uporabljajo in iz povratnih informacij ugotovili, katere dodatne informacije bi bile koristne. Ta način sodelovalnega pristopa pomaga pri vključevanju drugih ljudi v organizacijo in pri ustvarjanju vrednosti, ki dejansko dodaja vrednost.

Temeljni izrazi

Dejavniki so opisani glede na:

Pristop: kaj organizacija dela, kako to dela in zakaj se je odločila tako delati.

Uporaba: kje se pristop uporablja – in če se ne uporablja stalno, kako pogosto in kdaj se uporablja.

Oceni in izboljšaj: kako pregledujete napredek, razumete to, kar deluje, in vodite izboljšave pri pristopu oziroma njegovi uporabi.

V nadaljevanju navajamo dva primera za prikaz izdelanega načrta dejavnikov. Pri prvem se opis nanaša na pristop in uporabo. Pri drugem smo dodali še en stolpec, v katerem razlagamo cikel izboljšav. Tudi v zrelih organizacijah zanka "oceni in izboljšaj" ni vedno jasno določena; če jo vključite v zemljevid dejavnikov, to lahko pripomore k poudarku na tem elementu.

Primer z uporabo petih stolpcev

Št.	Naslov	Cilj	Opis	Povezave in ukrepi
1a1	Naša vizija in poslanstvo	Podati jasno usmeritev in poudarek organizacije	Vizijo in poslanstvo opredeli upravni odbor kot del petletnega načrta. Pošlje jo vsem zaposlenim, deležnikom pa je na voljo na naši spletni strani.	Petletni načrt (glej drugo merilo); Anketa med zaposlenimi (glej 7a); Tržni delež (9a1)
1a2	Naše vrednote	Opredeliti etiko podjetja in standarde organizacije.	Naše vrednote smo razvili kot del več delavnic, na katerih so sodelovali zaposleni na vseh ravneh. Objavljene so interno na zasebnem omrežju. Vrednote so prilagojene štirim področjem rezultatov modela odličnosti EFQM.	Anketa med zaposlenimi (glej 7a)

Primer z uporabo šestih stolpcev

Št.	Naslov	Cilj	Pristop ter udejanjenost in razširjenost	Oceni in izboljšaj	Povezave in ukrepi
1a1	Naša vizija in poslanstvo	Podati jasno usmeritev in poudarek organizacije	Vizijo in poslanstvo opredeli upravni odbor kot del petletnega načrta. Pošlje jo vsem zaposlenim, deležnikom pa je na voljo na naši spletni strani.	Anketa je pokazala, da se zdita vizija in poslanstvo v zadnjem petletnem načrtu ljudem preveč nejasni. To povratno informacijo smo vključili v pregled, da bi dobili preprostejše trditve.	Petletni načrt (glej drugo merilo); Anketa med zaposlenimi (glej 7a); Tržni delež (9a1)
1a2	Naše vrednote	Opredeliti etiko podjetja in standarde organizacije.	Naše vrednote smo razvili kot del več delavnic, na katerih so sodelovali zaposleni na vseh ravneh. Objavljene so interno na zasebnem omrežju. Vrednote so prilagojene štirim področjem rezultatov modela odličnosti EFQM.	Na delavnicah smo razvili aktualne vrednote z namenom, da bi se zaposleni počutili kot lastniki. Od takrat so se rezultati pri vprašanjih, povezanih z vrednotami, bistveno izboljšali.	Anketa med zaposlenimi (glej 7a)

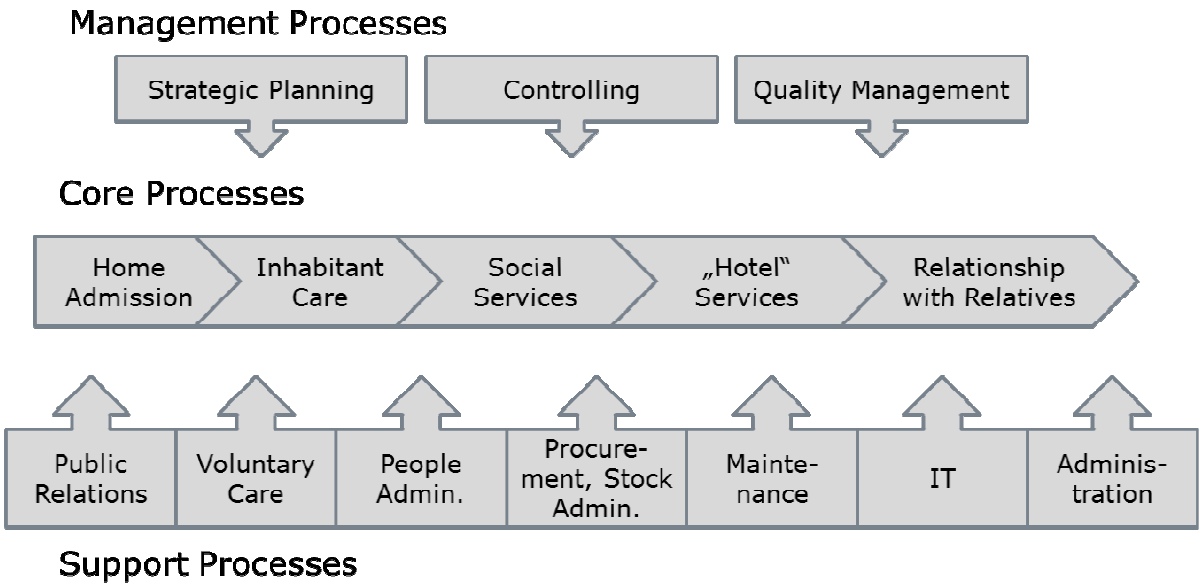
Izhajanje iz procesnega modela

Če organizacija že ima celovit procesni model, ga lahko uporabi za razvijanje načrta dejavnikov. Pri tem pristopu:

- izhajajte iz procesov, vključenih v načrt procesov
- opišite proces v obliki načrta dejavnikov
- opredelite, na katero merilo se nanaša del oziroma deli procesa

Primer

Ta primer se nanaša na dom za starejše St. Liborius. Njihov procesni model je razdeljen na tri rubrike; management procesi, temeljni procesi in podporni procesi.



Vse te procese je treba opisati v obliki načrta dejavnikov. V večini primerov lastnik to stori za vsakega od procesov, da pripravi načrt dejavnikov. Če za tovrsten opis uporabite matriko RADAR, je to koristna in dragocena vaja. Ne le, da s tem dobimo preprost opis procesa za druge, ampak zagotovimo tudi, da je cikel RADAR zaključen.

Prvi trije temeljni procesi (sprejem v dom, skrb za stanovalce in socialnovarstvene storitve) so opisani v tem načrtu dejavnikov.

Št.	Naslov	Pristop	Udejanjanost in razširjenost	Ocena in izboljšave	Povezave, rezultati
1	Sprejem v dom	Ugotavljanje interesa, dajanje informacij/ povezava na domačo stran. Ponudba obiska doma. Ob prošnji za vselitev in razpoložljivost sob prvi stik ob obisku. Nadaljnji koraki potekajo po seznamu, izvajajo pa jih svojci/stanovalec in odgovorne osebe v domu. Za stanovalca skrbi določen član negovalnega osebja.	Ta pristop velja za vse nove stanovalce.	Letni pregled z notranjo revizijo in samooceno. Lahko prikažete optimizacijo pristopa preko ciklov pregleda.	Prijave, čakalna doba (9a), Izraba zmogljivosti (9a) Zadovoljstvo sorodnikov z informacijami (6a)
2	Skrb za stanovalce	Načrt oskrbe, narejen po pravilih MDG (določen član osebja, usklajenost z nočno oskrbo, specialist za prehrano, specialist za fizioterapijo itd.). Razvoj in izvajanje standardov oskrbe za zaposlene in s strani zaposlenih.	Ta pristop velja za vse stanovalce. Standarde oskrbe razvijajo specialisti, pošljejo pa se vsem.	Nenehno izboljševanje pristopov. Do konca leta 2006 so bili vključeni vsi stanovalci in sorodniki. Revizija oskrbe kot sistematičen pregled izvajanja in uspešnosti.	Zadovoljstvo sorodnikov z oskrbo (6a), število revizij in izsledki (9b)
3	Socialnovarstvene storitve	Tesno usklajevanje s sprejemom v dom in oskrbo varovancev. Varovanci in sorodniki so najpomembnejši stiki. Pristop zajema načrte za leto/mesec/teden in usklajevanje z vsem sodelujočim osebjem (zabava varovancev, prireditve, izleti, pomoč preko vlog za oskrbo itd.)	Ta pristop velja za vse stanovalce.	Ponudba se na temelju povratnih informacij nenehno izboljšuje. Anketa med sorodniki kaže, da sprejemajo pristope in izboljšave.	Zadovoljstvo sorodnikov s storitvami (6a),

Zadnja stopnja je povezava med procesi in merili za dejavnike EFQM. Kakor je razvidno iz zaključenega primera na drugi strani, se večina procesov povezuje z več merili. Če na to pogledate z vidika ocenjevanja, bi morali pri ocenjevanju 4a na primer gledati procesa "nadzorovanje" in "hotelske storitve".

Nr.	Process group	Leadership					Strategy				People					Ressources					Processes				
		1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e
11	Controlling		x				x	x	x	x	x					x	x	x		x			x	x	
20	Home admission			x			x			x														x	x
21	Social Service			x				x																x	x
22	Inhabitant Care			x	x	x		x		x		x												x	x
23	"Hotel" Services			x				x		x						x	x	x						x	x
33	People Administration				x	x		x		x	x	x	x	x	x					x					
34	Public Relations			x			x			x						x								x	x

Končno usklajevanje

Končno usklajevanje je še posebej pomembno, če so rubrike izpolnjevali različni zaposleni. To zagotavlja skladnost informacij in izrazja med tremi rubrikami ter jasnost ključnih povezav med informacijami v različnih rubrikah.

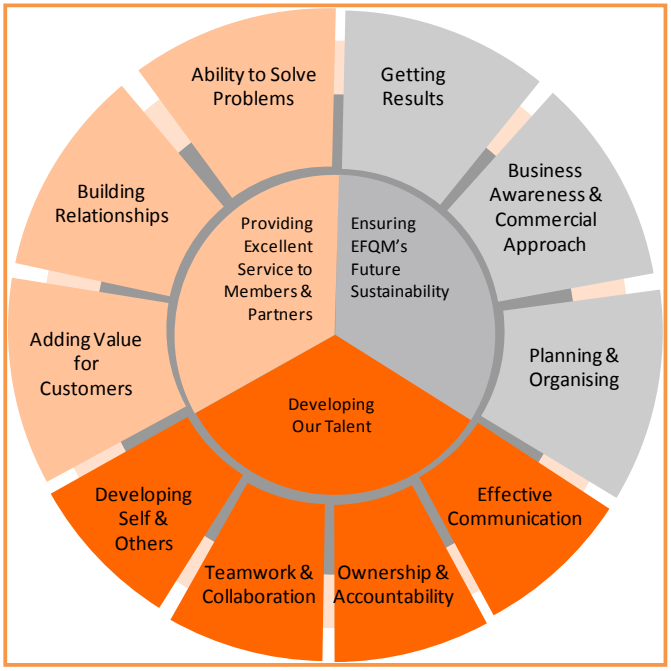
V stolpcu "povezave in ukrepi" se navzkrižno sklicujte bodisi na rezultat(e) delovanja, na katere vpliva pristop, bodisi na druge pristope, s katerimi je **močno** povezan. Te lahko uporabite za prikaz strateških tem po različnih merilih modela. Dodajanje nepotrebnih povezav ni koristno; usmerite se na najpomembnejše. Če upoštevate predlagani postopek, tako da začnete s ključnimi informacijami, nadaljujete pa z rezultati in dejavniki, bodo povezave jasno vidne.

Primer enega od meril dejavnikov (zaposleni) in enega od meril rezultatov (rezultati v zvezi z zaposlenimi) smo vključili kot prilogo 1 in prilogo 2. V tem primeru lahko vidite, kako smo uporabili prvo stran za povzemanje ključnih informacij v zvezi z merili ter številčni sistem za uporabo med različnimi sprejetimi pristopi in predstavljenimi rezultati.

Priloga 1 – Izvleček dejavnikov, povezanih z zaposlenimi

Da lahko pri EFQM dosežemo trajnostno odličnost kot organizacija, moramo učinkovito izvajati dogovorjene strategije. Naš uspeh je odvisen od sposobnosti skupinskega dela z namenom izpolnjevanja ciljev, ki smo jih opredelili v triletnem akcijskem načrtu. Vse svoje osebne cilje moramo torej uskladiti s strateškimi cilji, opredeljenimi v tem načrtu.

Proces ocenjevanja temelji na dokazilih in primerih, na podlagi katerih se dogovorimo o doseženih stopnjah uspešnosti. To je zlasti pomembno pri prikazovanju vedenja in dejanj, ki so pozitivno ali negativno prispevali k doseženim ciljem. Razumevanje učinka takšnih osebnih ravnanj je ključnega pomena pri zagotavljanju prihodnjega uspeha, tako za posameznika kakor za EFQM.



Leta 2010 smo organizacijo prenovili in prestrukturirali, da bi se uskladili z izvajanjem strateških ciljev. Ena najpomembnejših sprememb je bila ustanovitev enotnega oddelka za poslovanje, s čimer smo izboljšali usklajenost in učinkovitost delovanja.

Vsa delovna mesta imajo opis del in nalog, ki se uporabljajo za zunanje merjenje nadomestil in ugodnosti.

Prenovljeno strukturo podpira naš model pristojnosti, ki opredeljuje standardne pristojnosti za vse uslužbence EFQM. Te pristojnosti pregledujemo kot del letnega procesa ocenjevanja "cilj za odličnost", v okviru katerega ugotavljamo tudi potrebe po

izobraževanju.

	Naslov	Opis	Dodatne informacije	Povezave in ključni rezultati	Lastnik
3a1	Struktura organizacije	V sklepni fazi triletnega procesa razvoja opredeljujemo človeške vire glede na število in znanje. Te načrte nato razvijamo še naprej kot del letnega procesa priprave proračuna, vključno s štetjem oseb.	Organizacijsko strukturo smo pregledali konec leta 2010 zaradi usklajevanja s strateškimi cilji.	Letni proračun (4b1)	Pierre
3a2	Anketa o zavzetosti zaposlenih	Prvo anketo o zavzetosti zaposlenih smo izvedli leta 2009 in na podlagi informacij izvedli mnogo izboljšav. Leta 2011 smo anketo posodobili zaradi usklajevanja z Gallupovimi vprašanji in omogočili primerjalno analizo z zunanjimi organizacijami.	Na voljo so vse podrobnosti o procesu, vključno z uporabljenim vprašalnikom.	Rezultati ugotovitev zaposlenih (7a)	Geert
3b1	Načrti usposabljanja	Načrte usposabljanja razvijamo kot del procesa Cilj za odličnost. Potrebe po usposabljanju ugotavljamo na podlagi modela pristojnosti in letnih ciljev.	Vključene so v dokumentacijo v zvezi s ciljem odličnosti.	Dnevi usposabljanja na ekvivalent polnega delovnega časa (7b6)	Geert
3b2	Procesi ocenjevanja	Formalno ocenjevanje za vse zaposlene izvajamo na dve leti, skozi vse leto pa potekajo redni razgovori na štiri oči. Pri ocenjevanju se upoštevajo dosežki glede na cilje in način njihovega doseganja na podlagi modela pristojnosti.	To je del procesa Cilj za odličnost. Primeri so na voljo na kraju samem.	Redno razpravljanje o uspešnosti (7a3)	Geert
3b3	Poznavanje modela	Zadnji dve leti vključujemo znanje EFQM v načrte osebnostnega razvoja. Med drugim v tem okviru delujemo kot ocenjevalci in izvajamo usposabljanje.	To je del pripomočka za načrtovanje v zvezi s ciljem odličnosti.	Ocenjevalci EFQM (7b3), sposobnosti notranjega usposabljanja (7b4)	Matt
3c1	Piramida priznanja	Kot enega projektov za izboljšave C2E smo leta 2010 razvili piramido priznanja. Ta vključuje finančno in nefinančno priznanje za vse zaposlene.	Projektni načrt je v celoti dokumentiran kot del naše vloge C2E.	Ukrepi, vključeni v anketo o zavzetosti	Geert
3c2	Srečanja 'Prenos dobre prakse'	Koncept je tak, da lahko v času kosila vsakdo skliče srečanje "prenos dobre prakse", na katerem sodelujejo zaposleni, ki	Na voljo so primeri preteklih srečanj.	Prizadevanje za isti cilj (7b6)	Naomi

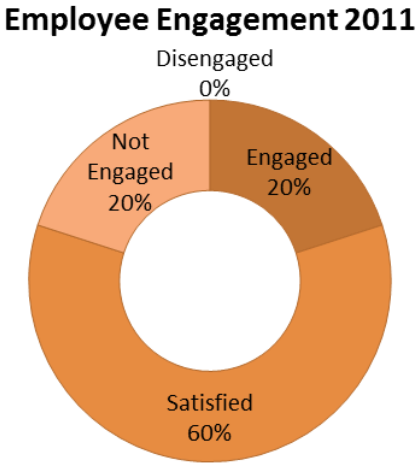
prenašajo in izmenjujejo znanje med seboj. Letos smo ta srečanja uskladili v obliki "poletne šole EFQM".

Priloga 2 – Izvleček rezultatov, povezanih z zaposlenimi

Poleg modela, članic in skupnosti ocenjevalcev so naši zaposleni naše najpomembnejše premoženje. Od leta 2009 spreminjamo in izboljšujemo procese vodenja zaposlenih, vključno z uvedbo ankete o zavzetosti (2009) in ocenjevalnim procesom Cilj za odličnost (2011).

Leta 2011 smo spremenili proces izvajanja ankete o zavzetosti. Predhodno uporabljani vprašalnik smo skrajšali in po razpravi z ekipo opustili strukturirane razgovore, ki jih je izvajala tretja oseba in s katerimi smo pridobivali dodatne podatke o kakovosti. Vprašalnik, sprejet leta 2011, v glavnem zajema vprašanja o zavzetosti, ki so jih najprej razvili pri Gallupu in ki jih uporabljajo mnoge organizacije, nam pa omogočajo zunanje merjenje naših rezultatov. Ker je prvotno uporabljena anketa vključevala mnogo istih tem, smo lahko ohranili podatke o gibanjih na večini področij.

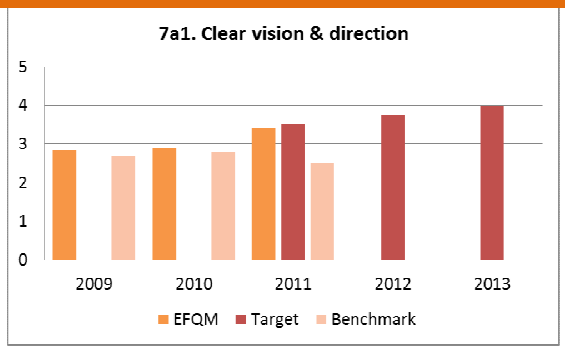
Anketa o zavzetosti vsebuje majhno število vprašanj, ki se nanašajo na "temeljne potrebe" zaposlenih, "podporo vodje", "skupinsko delo in pripadnost" in "vzajemno rast". Te temeljijo na piramidi Maslowa o človeških potrebah. Pri Gallupu trdijo, da je v "zdravih organizacijah" razmerje med zavzetimi in nezavzetimi zaposlenimi 4:1. Pri anketi iz leta 2011 je bil naš ključni cilj doseči to "zdravo razmerje". Pravzaprav leta 2011 nezavzetih zaposlenih sploh nismo imeli, tako da smo ta cilj dosegli.

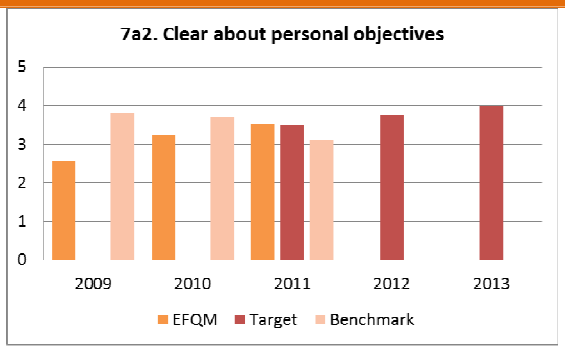


Po anketi iz leta 2010 smo si zadali cilj, da bomo do leta 2013 pri vseh vprašanjih o zavzetosti izboljšali rezultat na 4/5. To merilo smo izbrali iz več razlogov:

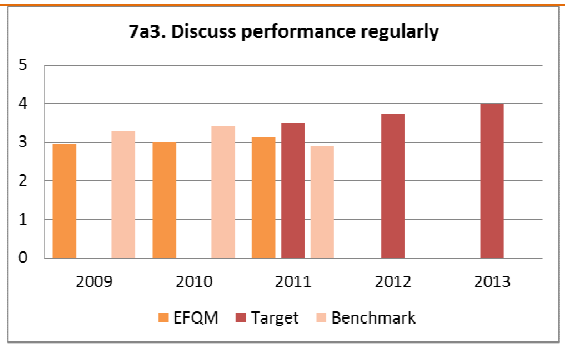
- Priznavajo jih kot vodilno organizacijo v Belgiji.
- Uporabljajo podoben vprašalnik kakor mi, utemeljen na Gallupovem modelu.
- Nahajajo se v naši bližini, tako da njihovi zaposleni živijo in delajo v enakem gospodarskem, družbenem in političnem okolju.
- Za seboj imajo obsežno prestrukturiranje, ki se je začelo približno ob istem času kakor prestrukturiranje EFQM.

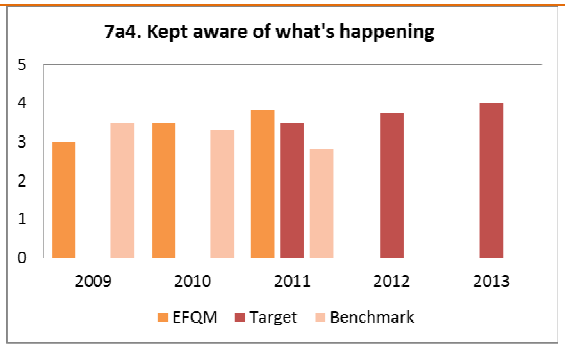
7a. Merila percepcije



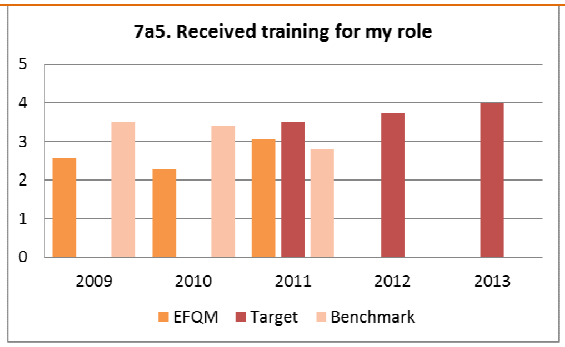


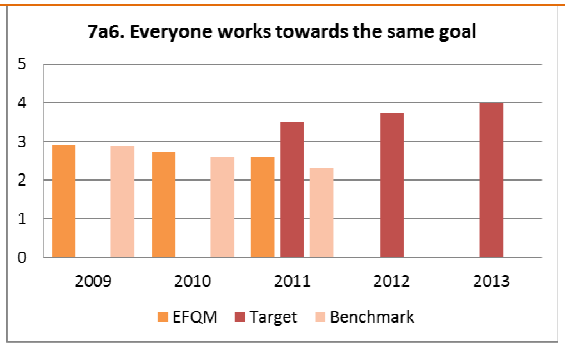
Leta 2009 prihodnja usmeritev EFQM ni bila jasna. Leta 2009 je bila ta usmeritev opredeljena, v začetku 2010 pa je bil razvit akcijski načrt za izvajanje te strategije. S tem so se izboljšali rezultati pri vprašanjih, povezanih s splošno usmeritvijo (7a1) in jasnostjo osebnih ciljev (7a2). Gibanja se dobro ujemajo z uporabljenimi zunanjimi merili.





Proces Cilj za odličnost smo pilotno izvedli leta 2010, pri vseh zaposlenih pa ga izvajamo od leta 2011. V tem okviru smo redno ocenjevali delo vseh zaposlenih, tako formalno kakor neformalno (7a3). Pri enem od projektov za naš C2E leta 2010 je bilo v središču izboljševanje notranjih komunikacij (7a4). Del tega je bila tudi uvedba mesečnega sestanka oddelka, ki se ga udeležujejo vsi zaposleni.





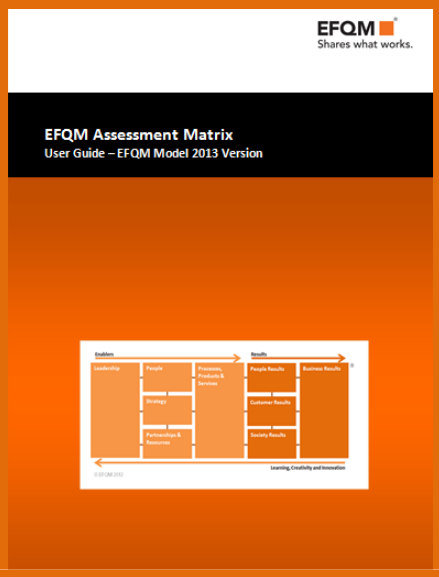
Drugi od projektov C2E se je nanašal na razumevanje znanja zaposlenih in dodatnih potreb po njihovem usposabljanju (7a5). Projekt je dodatno podprla uvedba procesa Cilj za odličnost, ki zagotavlja, da to ni bila samo "enkratna vaja". Pomembna količina usposabljanja je potekala na neformalnih srečanjih, kakor je "Prenesi dobre prakse naprej" (3c2). Področje, s katerim se še vedno ukvarjamo, je zagotavljanje, da zaposleni učinkovito sodelujejo in delajo ter tako zagotavljajo stalen uspeh EFQM (7a6).

Razvijanje vašega management dokumenta EFQM

EFQM je izdelal dva pripomočka za podporo pri razvijanju vašega lastnega management dokumenta EFQM. Oba pripomočka vam omogočata izdelavo lastnega dokumenta in izpolnjevanje samoocene z uporabo preproste lestvice RADAR. Za več informacij prosimo pošljite elektronsko pošto na info@efqm.org

- Matrika poslovne odličnosti EFQM (BEM) je zasnovana tako, da organizacijam omogoča uporabo istega pripomočka za notranjo samooceno in izdelavo dokumenta za zunanje priznanje.
- Točkovanje z uporabo poenostavljene lestvice RADAR je preprosto tudi za tiste, ki niso ocenjevalci.
- BEM poudarja deset delov meril za vsakega od petih meril za dejavnike, s tem pa predstavlja preprost načrt dejavnikov (50 pristopov).
- V pripomočku se lahko zberejo podatki za štiri merila rezultatov.
- Zbrani podatki se lahko uporabijo kot temelj za vlogo "priznanje za odličnost".
- Članice EFQM ga lahko skupaj s priročnikom za uporabnike **brezplačno naložijo** iz zbirke znanja.

- Ocenjevalna matrika EFQM (BEM) je zasnovana tako, da organizacijam omogoča uporabo istega pripomočka za notranjo samooceno in izdelavo dokumenta za zunanje priznanje.
- Točkovanje z uporabo poenostavljene lestvice RADAR je preprosto tudi za tiste, ki niso ocenjevalci.
- S pripomočkom dobimo popoln načrt dejavnikov s 96 pristopi, usklajenimi z napotki iz modela.
- Informacije iz BEM lahko prenesete neposredno v matriko, kar vam pomaga na poti k odličnosti.
- V pripomočku se lahko zberejo podatki za štiri merila rezultatov.
- Zbrani podatki se lahko uporabijo kot temelj za vlogo "priznanje za odličnost" ali "nagrada za odličnost EFQM".
- Članice EFQM ga lahko skupaj s priročnikom za uporabnike **brezplačno naložijo** iz zbirke znanja.



Zahvale

EFQM se za pomoč pri razvijanju tega dokumenta zahvaljuje:

- Laurie Bradley, TQMI
- Mattu Fisherju, EFQM
- Walterju Ludwigu, DGQ

Sodelovanje

EFQM je članska organizacija. Zanašamo se na vaše vloženo delo, ideje in predloge za ustvarjanje močne skupnosti. Brez prispevkov naših članov mreža ne bi delovala. Med drugim lahko prispevate tako:

Pridružite se nam na LinkedIn

Ustvarjamo **mrežo za trajnostno odličnost EFQM**, da bi spodbudili dialog med svojimi kolegi in širšo javnostjo. V skupino je vabljen vsak, ki ga zanima to področje. Skupini se je pridružilo že več kakor **3000** posameznikov in z nami delilo svoje izkušnje. Če imate kakšno vprašanje, je to zelo primerno mesto za začetek.

Kako postati član

Skupnosti članov **EFQM** se lahko pridružijo organizacije in uživajo nekatere izključne koristi, kakor so dostop do brezplačnih orodij za ocenjevanje in izboljšave, udeležba na dogodkih, tematski spletni seminarji in ogledi dobrih praks.

Če želite izvedeti več o skupnosti naših članov, se prosimo obrnite na nas ali se udeležite enega od brezplačnih uvodnih srečanj v naših podružnicah v Bruslju.

Kot član EFQM boste uživali naslednje izključne ugodnosti:

- Nasvete in podporo strokovnjakov vaši organizaciji na njeni poti do odličnosti.
- Dostop do zbirke znanja EFQM, ki vsebuje številna orodja za ocenjevanje, vodenje in izboljšave, ki si jih lahko brezplačno prenesete v svoj računalnik; pa tudi dobre prakse, izbrane izmed nagrad odličnosti EFQM, podeljenih v zadnjih treh letih.
- Člani prejmejo 20-odstotni popust na izdelke in storitve EFQM, vključno z usposabljanjem, objavami in priznanjem.
- Tematski dogodki in spletni seminarji potekajo vse leto, EFQM in organizacije članice pa si izmenjujejo dobro prakso in nova orodja.

Za več informacij prosimo pošljite elektronsko pošto na info@efqm.org

EFQM
Avenue des Olympiades 2
5. nadstropje
B-1140 Brussels – Belgium
Tel : +32 2 775 3511
Faks: +32 2 775 3535
Elektronski naslov: info@efqm.org
http://www.efqm.org

©EFQM 2012

Brez izdajateljevega predhodnega pisnega dovoljenja ali licence, ki tretji stranki dovoljuje omejeno reprodukcijo in rabo, ni dovoljeno nobenega dela te publikacije razmnoževati, hraniti v sistemu za dostopanje ali prenašati v kakršni koli obliki ali s kakršnim koli sredstvom: elektronskim, mehanskim, s fotokopiranjem, snemanjem ali kako drugače.