



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

URAD RS ZA MEROSLOVJE

Tkalska ulica 15, 3000 Celje

T: 03 428 07 50
F: 03 428 07 60
E: gp.mirs@gov.si
www.mirs.gov.si

Datum: 19. 8. 2015

Zadeva: Analiza Koristi modela EFQM v Sloveniji

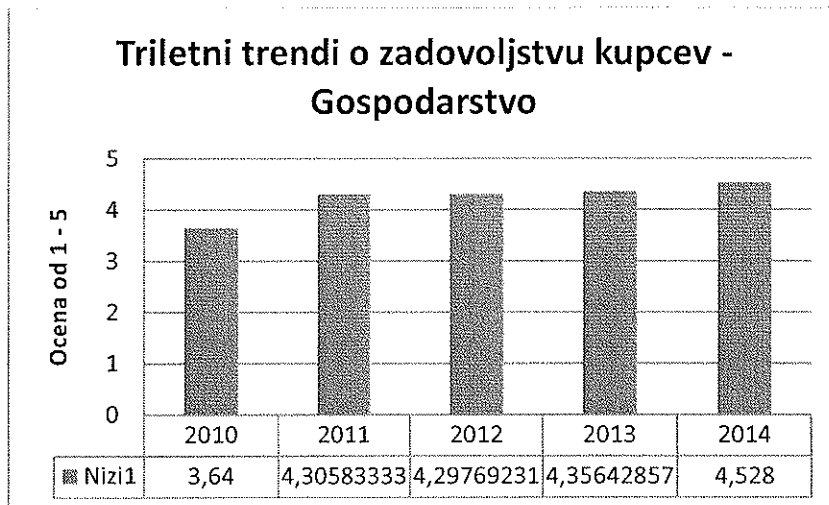
Urad RS za meroslovje je v prvi polovici leta 2015 povabil k sodelovanju pri izvedbi analize Koristi modela EFQM v Sloveniji vse organizacije, javnega in zasebnega sektorja (v nadaljevanju: JS in ZS), ki so od leta 1998 do leta 2013 v postopku Priznanja RS za poslovno odličnost osvojile relativno visoko število točk – bile finalisti ali zmagovalci PRSPO. K sodelovanju pri izvedbi anketnega vprašalnika (Priloga 1) je bilo povabljenih 34 organizacij. Povabilu se je odzvalo 22 organizacij, in sicer 7 iz JS in 15 iz ZS.

Sodelujoče organizacije: BSH, Hišni aparati d.o.o. Nazarje, ELEKTRO GORENJSKA d.d., ETI d.d., EUROPLAKAT d.o.o., HIDRIA AET d.o.o., KRKA d.d., Novo mesto, MAHLE LETRIKA d.o.o., LOTRIČ d.o.o., LUKA KOPER d.d., ODELO SLOVENIJA d.o.o., PETROL d.d., Ljubljana, POGREBNO PODJETJE MARIBOR d.d., SUBERMACHER – Komunala Murska Sobota d.o.o., SPLOŠNA BOLNIŠNICA NOVO MESTO, TPV d.d., TRIMO d.d., UKC LJUBLJANA, UE CELJE, UE LJUTOMER, UE KRŠKO, UE TREBNJE in UE NOVO MESTO.

Vse organizacije so posredovale vse podatke na zastavljena vprašanja, je pa pri nekaterih merjenjih prišlo do odstopanj oziroma različnih načinov vrednotenja posameznih zadev, zato so bila potrebna usklajevanja-kalibracije s posamezno organizacijo. V primeru nezmožnosti pretvorbe rezultatov na skupni imenovalec je bila odločitev, da rezultati iz vidika nezmožnosti primerjanja z drugimi organizacijami v določeni točki ne sodeluje. To vrstnih odstopanj je bilo zanemarljivo malo (1-2 organizaciji pri točki 1, 2 in 4).

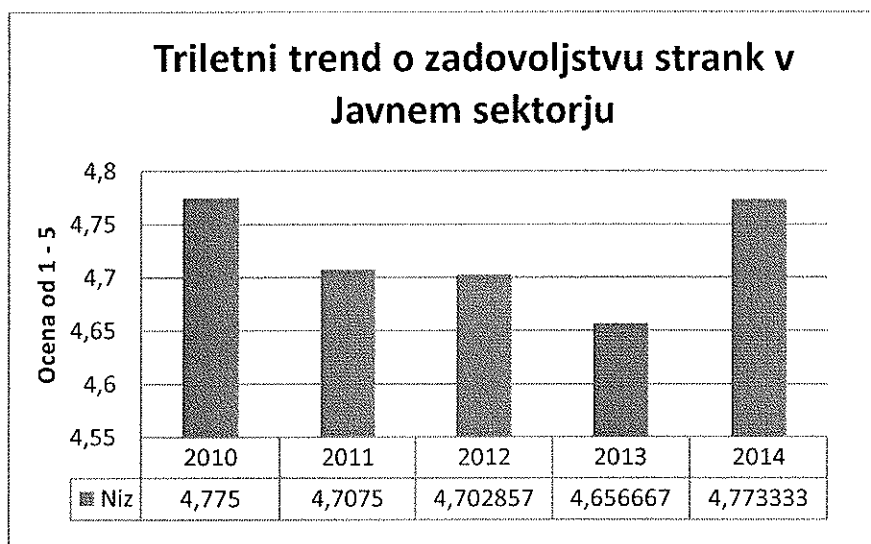
1. Triletni trend o zadovoljstvu kupcev / strank

Rezultati zadovoljstva kupcev na področju ZS (Graf 1) so pokazali, da so kupci oz. stranke zadovoljne z delom in odnosom organizacij ZS do njih kar, so ocenili s povprečno oceno nad 4. Pri pregledu triletnega trenda lahko pri vseh organizacijah ZS opazimo, da se trend oziroma ocene zadovoljstva kupcev oz. strank nad njihovim delom viša. Pri primerjavi ocene zadovoljstva strank od leta 2010 do 2014 opazimo, da se je ta dvignila v povprečju za 0,9 in sicer je bila v letu 2010 povprečna ocena o zadovoljstvu nad delom ZS 3,6, leta 2014 pa 4,5.



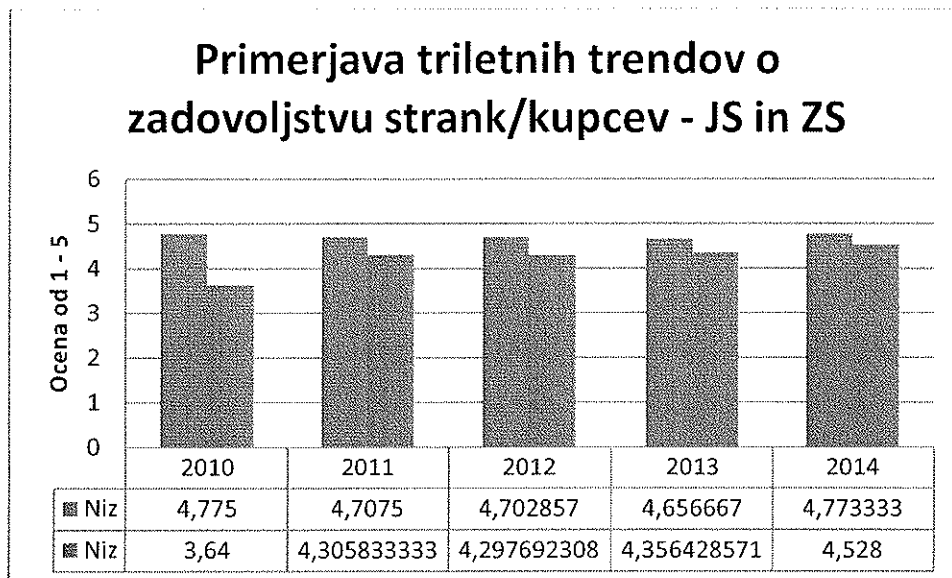
Graf 1: *Ocene o zadovoljstvu kupcev oz. strank v organizacijah zasebnega sektorja*

Rezultati zadovoljstva strank na področju JS (Graf 2) so pokazali, da so stranke zadovoljne z delom in odnosom JS do njih kar so ocenile s povprečno oceno nad 4,6. Pri pregledu triletnega trenda lahko pri vseh organizacijah JS opazimo, da praktično ni trenda rasti saj se v povprečju v vseh letih kaže ocena nad 4,7 in je konstantna.



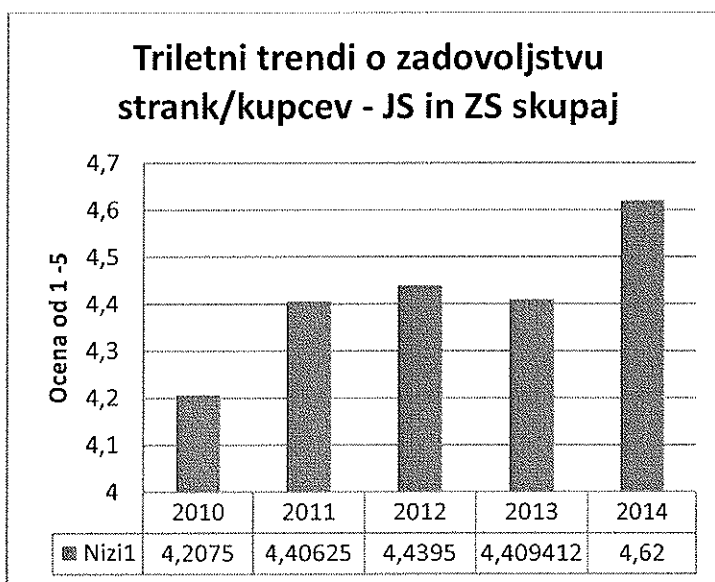
Graf 2: *Ocene o zadovoljstvu strank v javnem sektorju*

Pri primerjavi povprečnih ocen zadovoljstva strank oziroma kupcev v organizacijah JS in ZS ugotavljamo, da so stranke v JS bolj zadovoljne kot v ZS. Opazimo pa iz grafa 3 hitro rast zadovoljstva strank oz. kupcev v ZS, zadovoljstvo strank v JS ostaja enako oziroma se praktično ne spreminja. Razlika v povprečni oceni od 2010 do 2014 je v ZS kar +0,9. Iz primerjave JS in ZS tudi lahko vidimo, da se v ZS ocena zadovoljstva strank oz. kupcev počasi in konstantno povečuje, v JS pa od leta 2010 do 2014 ostaja praktično enaka oziroma je razlika minimalna na tretji decimalki v povprečju.



Graf 3: Primerjav ocen o zadovoljstvu strank / kupcev v javnem in zasebnem sektorju

Rezultati zadovoljstva strank na področju JS (Graf 4) so pokazali, da so stranke zadovoljne z delom in odnosom JS do njih, kar so ocenile s povprečno oceno nad 4. Pri pregledu triletnega trenda lahko pri vseh organizacijah JS opazimo, da se trend oziroma ocene zadovoljstva strank nad njihovim delom viša. Pri primerjavi ocene zadovoljstva strank od leta 2010 do 2014 opazimo, da se je ta dvignila v povprečju za 0,4 in sicer je bila v letu 2010 povprečna ocena o zadovoljstvu nad delom JS 4,2, leta 2014 pa 4,6.



Graf 4: Skupna ocen o zadovoljstvu strank / kupcev v javnem in zasebnem sektorju

Skupna povprečna ocena o zadovoljstvu strank oziroma kupcev JS in ZS kaže rahli trend rasti, ki od leta 2010 do 2014 znaša v povprečju + 0,4. Praktično zanemarljiv padec oziroma konstantno stanje zadovoljstva je zaznati v letu 2013, v letu 2014 pa ponovno povečanje za povprečno oceno +0,2.

2. Triletni trend o zadovoljstvu zaposlenih

Pri zadovoljstvu zaposlenih na področju ZS (Graf 5) se kaže stalna rast in izboljševanje zadovoljstva zaposlenih v organizaciji oziroma delavnem mestu. Zelo lepo se vidi rast oziroma izboljševanje zadovoljstva zaposlenih znotraj posameznih organizacij, kjer pa se pri pregledu podatkov povsod opazi rahel padec rasti, ki je viden po oceni šele na drugi decimalki v času kazanja posledic gospodarske krize leta 2011.



Graf 5: Ocena o zadovoljstvu zaposlenih v zasebnem sektorju

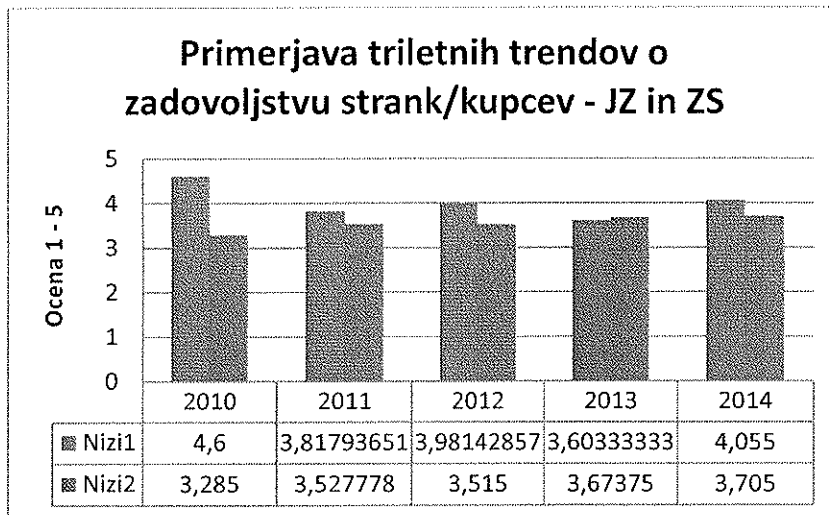
Na področju javnega sektorja zadovoljstvo zaposlenih od leta 2010 do 2014 relativno strmo pada. Vmes zaznamo v letu 2012 in 2014 rahlo izboljšanje, ampak ne tako, ki bi se približalo klimi zadovoljstva zaposlenih iz leta 2010.



Graf 6: Ocena o zadovoljstvu zaposlenih v javnem sektorju

Iz primerjave ocen o zadovoljstvu zaposlenih v organizacijah ZS in JS lahko vidimo, da so zaposleni v JS bolj zadovoljni od zaposlenih v ZS. Razlika v povprečni oceni v letu 2010 med ZS in JS je 1,4 in v letu 2014 je le še 0,3. Tukaj vidimo da v ZS opazimo trend rasti v zadovoljstvu zaposlenih za razliko od JS, kjer po letu 2010 vidimo relativno

velik padec za -0,8 in potem stalno nihanje, ki pa je v letu 2014 še vedno pod zgornjo mejo ocene 4,6 iz leta 2010. Pri zaposlenih v ZS pa se kaže trend rasti zadovoljstva zaposlenih, ki je majhen in od leta 2010 do 2014 znaša +0,5, vendar se relativno enakomerno povečuje. Tudi ocena zadovoljstva zaposlenih v JS je višja od ocene zadovoljstva zaposlenih v ZS.



Graf 7: Primerjava ocene o zadovoljstvu zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju

3. Koristi modela EFQM

Model EFQM temelji na sklopu evropskih vrednot, ki organizacijam:

- omogoča oceniti kje na poti odličnosti so, pomaga jim razumeti lastne ključne prednosti ter morebitno vrzel z njihovo izjavo o viziji in poslanstvu,
- daje skupni jezik in način razmišljanja, kar olajša uspešno komuniciranje v organizaciji in zunaj nje,
- omogoča povezavo med obstoječimi in načrtovanimi pobudami, preprečuje podvajanje in zagotavlja prepoznavo vrzeli,
- daje osnovno strukturo sistema managementa organizacije.

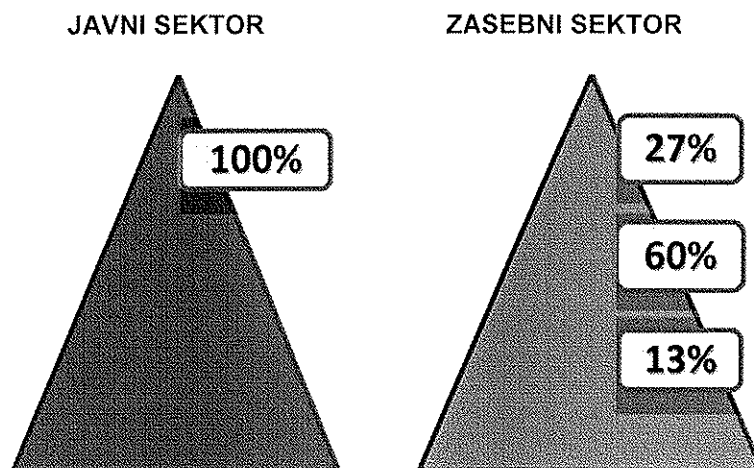
Obstajajo sicer številna, pogosto uporabljena, orodja in tehnike managementa, vendar nam model EFQM omogoča celovit pogled na organizacijo in ji dejansko pomaga izboljševati njene rezultate poslovanja ter delovanja na vseh področjih kar so sodeč po rezultatih anket povedale tudi vse sodelujoče organizacije iz ZS in JS.

Sodeč iz slike 1 je kar 50% vseh poslovno odličnih organizacij v Sloveniji koristi modela EFQM ocenilo z oceno odlično. Vse te organizacije so v svoje okolje vpeljale model EFQM in po njem delujejo oziroma se samoocenjujejo ter izboljšujejo. Približno 41% organizacij je koristi modela ocenilo z oceno prav dobro in le 9% z oceno dobro oziroma številčno to pomeni 2 organizaciji.



Slika 1: Skupna ocena koristi modela EFQM s strani organizacij JS in ZS

Slika 2 nam prikazuje shematski prikaz primerjave JS in ZS na področju osebnega videnja koristi modela EFQM za njihovo organizacijo in področje dela. Pri JS lahko vidimo, da so vse organizacije koristi modela EFQM ocenile z oceno odlično, v ZS pa je 60% organizacij ocenilo koristi modela z oceno prav dobro (4), 27% z oceno odlično (5) in 13% z oceno dobro (3). V tem segmentu se zelo dobro tudi kaže poznavanje in razumevanje modela EFQM kot samega, saj je bilo zelo veliko organizacij JS ob finančni in vsebinski podpori države vključenih v pilotni projekt leta 2004 »uvajanja modela EFQM«. Takrat so imele organizacije priložnost model EFQM dobro spoznati, izvesti prve samoocene in ga tudi implementirati v svoja delavna okolja.



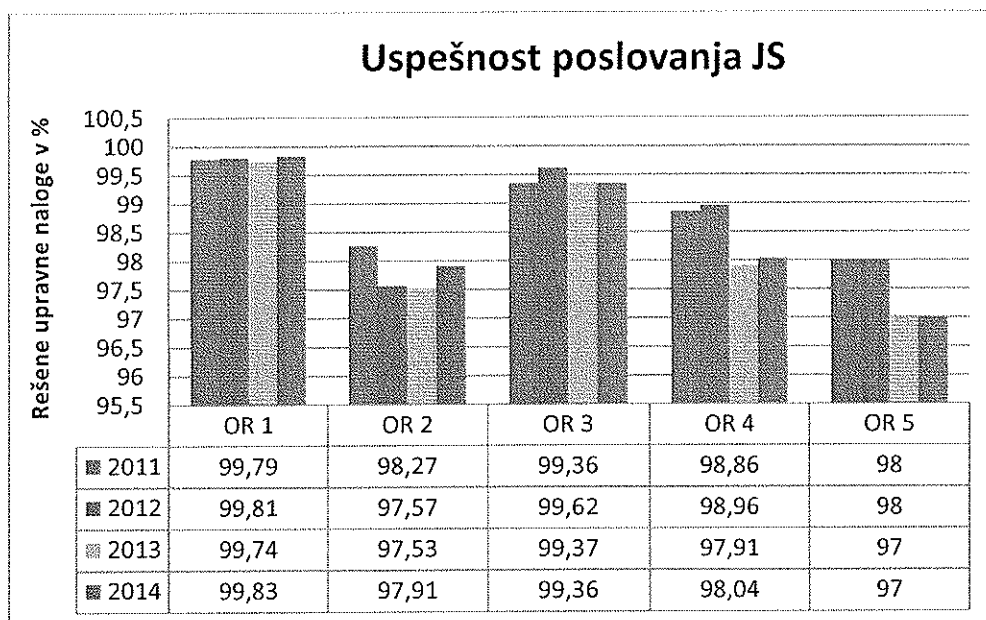
Slika 2: Ocena koristi modela EFQM s strani JS in s strani ZS

4. Triletni trendi uspešnosti poslovanja organizacije

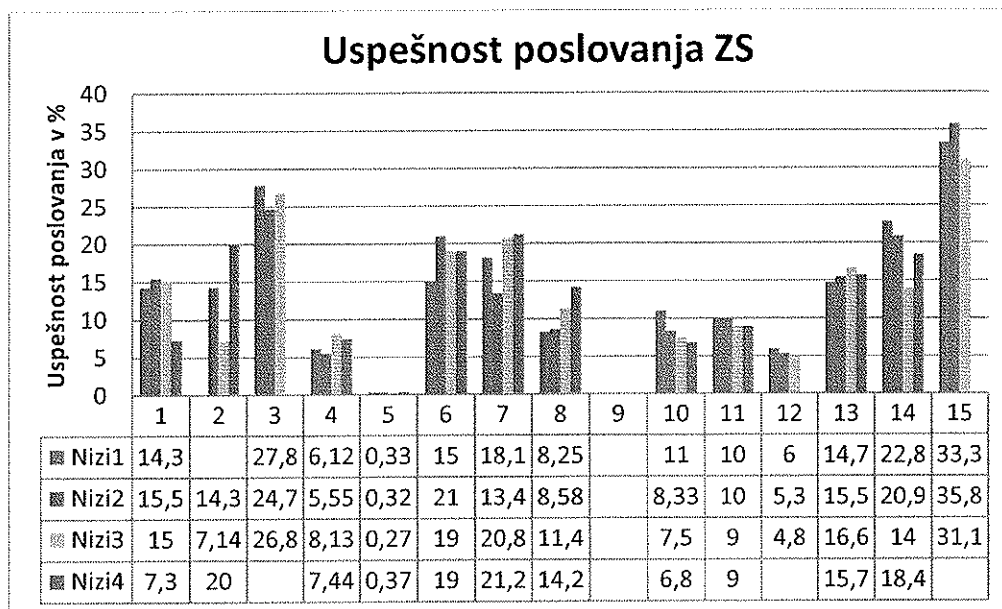
Pri vseh organizacijah JS in ZS opazimo trend rasti na področju uspešnosti delovanja tako iz finančnega vidika kot tudi iz vidika števila oziroma deleža izvedenih ter uspešno zaključenih projektov ali upravnih postopkov. Pri primerjavi JS in ZS pa lahko opazimo, da se v ZS čuti prisotnost gospodarske krize in večjih sprememb, ki so vplivale na njihovo delovanje ter kažejo določeno mero zadržanosti oziroma pazljivosti pri njihovem poslovanju. V primeru z JS, kjer pa je ta zadeva nekoliko manj prisotna na področju rezultatov, bolj se kaže na področju števila zaposlenih in njihovi učinkovitosti.

Sodeč iz Grafa 8 izhaja tudi narava dela, ki jo opravljajo organizacije javnega sektorja, ki niso prisotne na trgu v luči prodaje, ampak je njihovo poslanstvo služiti in izvajati različne storitve za ljudi. Večina to vrstnih opravil ima zakonsko določene roke oziroma

so takšne narave, kjer mora biti delo tudi v določenih okvirih takoj izvedeno, od tod tudi relativno zelo dobri rezultati nad 97%.



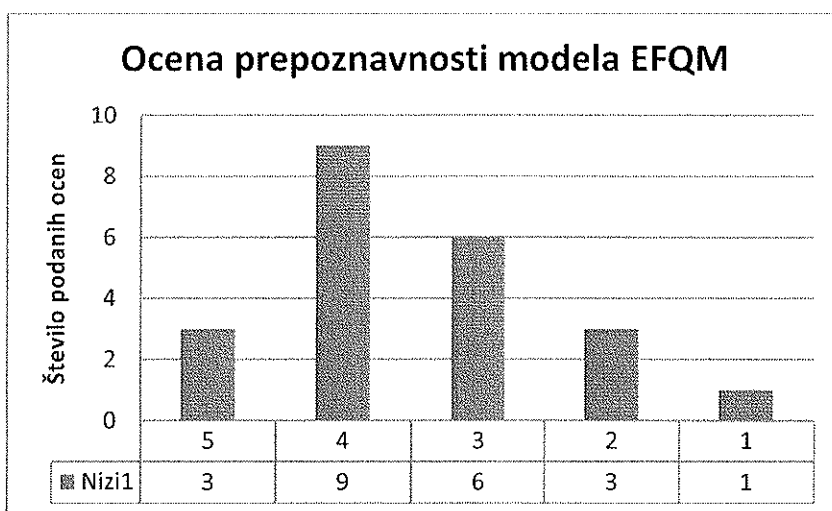
Graf 8: Uspešnost poslovanja organizacij v javnem sektorju



Graf 9: Uspešnost poslovanja organizacij v zasebnem sektorju

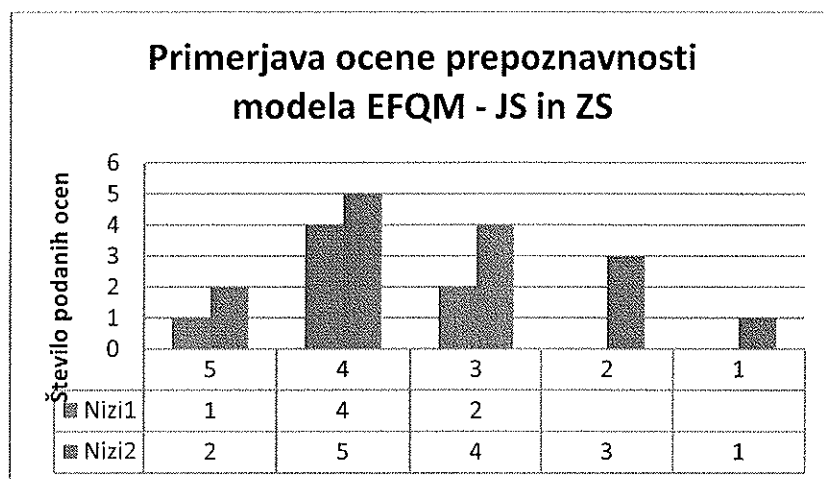
5. Prepoznavnost modela EFQM v poslovnem okolju

Graf 10 kaže, da 9 (41%) organizacij JS in ZS ocenjuje, da je model EFQM prav dobro (4) prepoznan v poslovnem okolju, 6 (27,3%) organizacij ocenjuje, da je model dobro prepoznan (3) in 6 (13,6%) organizacije JS in ZS ocenjuje, da je model odlično (5) oziroma zadostno (2) prepoznan v poslovnem okolju. Le 4,5% organizacij oziroma številčno ena sama organizacija ocenjuje, da model EFQM v poslovnem okolju ni prepoznan.



Graf 10: Skupna ocena prepoznavnosti modela EFQM v poslovnem okolju

Iz Grafa 11 lahko razberemo, da JS veliko bolje ocenjuje prepoznavnost modela EFQM v svojem poslovnem okolju kot ZS, kar je ponovno lahko vzrok v izredni aktivnosti države na področju pilotnih projektov ob uvajanju modela EFQM v Slovenijo. Približno 57% (4 organizacije) JS ocenjuje prepoznavnost modela EFQM z oceno prav dobro 4, v svojem poslovnem okolju za primerjavo od ZS, ki s 33% (5 organizacij) ocenjuje prepoznavnost z oceno 4, 13% (2 organizaciji) z oceno 5 in 53% (8 organizacij) z oceno 3,2 in 1.



Graf 11: Primerjava ocen prepoznavnosti modela EFQM v JS in ZS

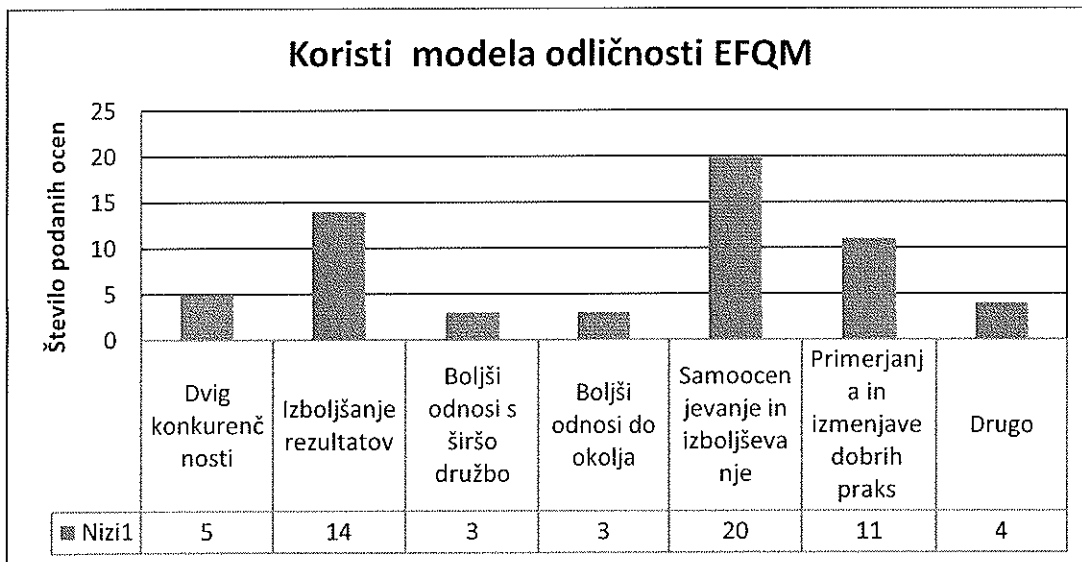
6. Kateri so dejavniki oziroma zadeve zaradi česar bi organizacije uporabo in koristi modela odličnosti EFQM priporočile drugim organizacijam

Organizacije JS in ZS ocenjujejo, da sta:

- samoocenjevanje in izboljševanje ter
- izboljševanje rezultatov

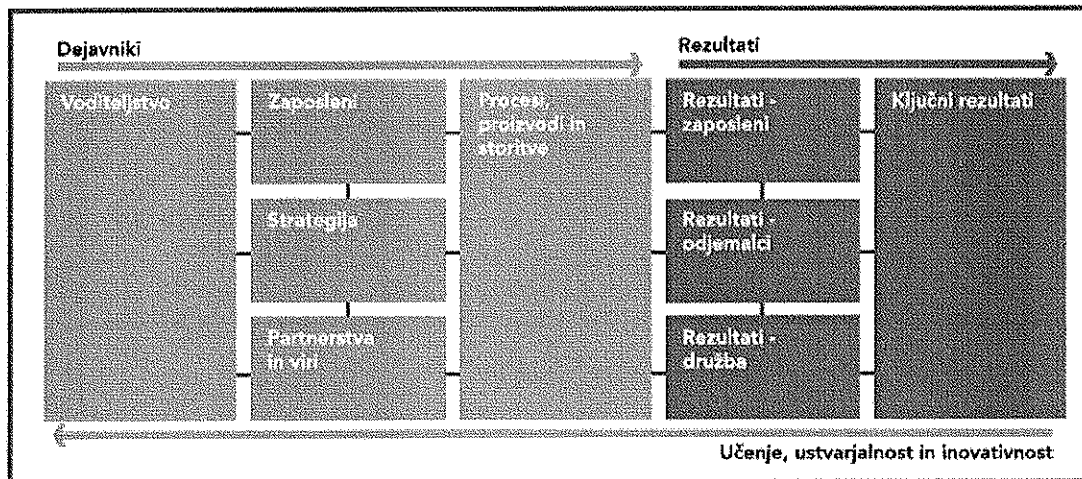
ključna dejavnika, zaradi katerih bi uporabo modela odličnosti EFQM priporočili tudi drugim organizacijam. 20 (91%) organizacij JS in ZS je ocenilo, da je samoocenjevanje, ki temelji na odkritem ter poglobljenem stalnem ocenjevanju

samega sebe ključno za ugotavljanje svojih prednosti in priložnosti na podlagi katerih si organizacije lahko postavljajo cilje, pišejo strategijo in izboljšujejo svoje rezultate poslovanja.



Graf 12: Primerjava ocen prepoznavnosti modela EFQM v JS in ZS

Izvedba kakovostnega samoocenjevanja od organizacij in vodstva zahteva čas, ter odkrit in ciljno usmerjen dialog presoje oziroma ocene stanja organizacije. Kakovostno izvedena samoocena po modelu EFQM lahko na podlagi slabih rezultatov pripelje nazaj na dejavnike, kjer se rezultati lahko izboljšajo z učenjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo.



Slika 3: Model poslovne odličnosti EFQM

7. Uporaba drugih orodij sistemov kakovosti oziroma poslovne odličnosti

Večina organizacij poleg modela EFQM uporablja še druga orodja kakovosti, ki pa so odvisna od njihovih potreb, predpisov s strani panoge, kjer opravljajo dejavnost oziroma zahtev, ki jim jih predpišejo njihovi kupci, stranke oziroma različne akreditacijske institucije.

Organizacije ZS uporabljajo še: ISVK, ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 31000, ISO 26000, certifikat Družini prijazno podjetje, BSC, BPM, OHSAS 18000, ISO TS 16949 FMEA, Strateško načrtovanje, Okoljsko poročanje, ISO IEC 17020, ISO IEC 17025, WCM, ISO 50001, itd.

Organizacije JS uporabljajo še: CAF, ISO 9001, DNV-DIAS, RAL 1, RAL 2, HACCP, Novorojencem prijazna porodnišnica, HASAP, itd.

Povzetek rezultatov analize »Koristi modela EFQM«

Evropski model odličnosti EFQM temelji na sklopu evropskih vrednot, prvič izraženih v Evropski konvenciji o človekovih pravicah (1953) in Evropski socialni listini (1996). Model odličnosti je, ozirajoč se v zgodovino njegovega nastanka, izhajal in bil razvit na podlagi dobrih poslovnih praks ter potreb, ki so prihajale neposredno iz organizacij (javnega in zasebnega sektorja).

Iz tega vidika je zelo krivično, ko s strani slovenskega managementa oziroma politike pogosto slišimo stališča kot: »kaj nam bo še en papir oziroma certifikat več,...s tem spet želi nekdo napolniti svojo blagajno in se okoristiti...«. Takšne pavšalne ocene in stališča žal kažejo na nezadostno poznavanje modela EFQM in drugih orodij vodenja. Predvsem pa na pomanjkanje vizije o stalnem izboljševanju poslovanja, boljši konkurenčnosti in primerljivosti, s pomočjo priznanih in uspešnih sodobnih politik uvajanja poslovne odličnosti. Vsak odgovoren vodja, ki želi, da njegova organizacija živi uspešno poslovno pot, se trajnostno razvija, izboljšuje rezultate poslovanja in dviguje svojo prepoznavnost ter konkurenčnost pa bo pred organizacijo postavil objektivno zrcalo. Kaj to pomeni?

To pomeni, da bo pogledal od zunaj in od znotraj kakšna organizacija zares je. Kje je organizacija dobra, kje ima šibke točke oziroma priložnosti za izboljšave. Na osnovi tako izvedene samoocene bo začel pisati strategijo, si zastavljati cilje, ustvarjati organizacijsko klimo ter uvajati spremembe.

Tak kritičen in hkrati odgovoren odnos do organizacij ter vseh ljudi, ki so v posameznih organizacijah zaposleni se je pokazal tudi pri izvedeni analizi koristi modela EFQM. Pri večini organizacij, ki delujejo po temeljnih načelih poslovne odličnosti ter se samoocenjujejo se njihovo delovanje kaže v relativno zelo visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih, kot tudi njihovih partnerjev. Prav tako se koristi modela EFQM kažejo, ne samo v njihovi sami oceni, ampak se zrcalijo tudi preko poslovnih rezultatov in njihovega dožemanja oziroma razumevanja ključnih dejavnikov modela. Vse sodelujoče organizacije verjamejo v koristi modela EFQM ter v svojem delovanju uporabljajo ključna orodja samoocenjevanje. Iz tega vidika se razvijajo, izboljšujejo poslovne rezultate, kažejo triletno trende, itd.

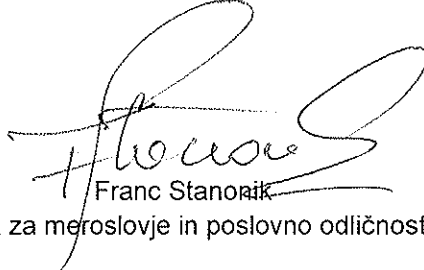
V zadnjem času se tudi v Sloveniji na področju poslovno odličnih organizacij uveljavlja medsebojno mreženje (benchmark), izmenjava dobrih praks ter medsebojna primerjava v luči trajnostne rasti in razvoja. Celotna analiza je pokazala, da je model odličnosti EFQM zares koristen za organizacije tako v JS kot tudi ZS ter je resnično orodje, ki organizacijam pomaga pri prepoznavanju svojih prednosti, kot tudi priložnosti za izboljšave. Hkrati pa je to tudi orodje, ki lahko vsem nadzornikom in managerjem

podaj najbolj točno oceno stanja v neki organizaciji in jim hkrati tudi nakaže pot k izboljšanju poslovnih rezultatov.

Razlaga uporabljenih kratic

PRSPO	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFQM model	Model odličnosti EFQM
JS	Javni sektor
ZS	Zasebni sektor




Franc Stanonik
Vodja sektorja za meroslovje in poslovno odličnost