

## NOVI ISO STANDARD GLEDE SISTEMOV MANAGEMENTA IN MODEL ODLIČNOSTI EFQM

V nadaljevanju smo na kratko povzeli ključne poudarke dokumenta, ki ga je pripravila organizacija EFQM: EFQM Excellence model, ISO standards – The new ISO standards on management systems and the EFQM excellence model, 2017 in je v celoti na voljo v angleškem jeziku na naši spletni strani. V tem povzetku so predstavljena ključna razlikovanja med ISO standardi na področju upravljanja (sistemi vodenja kakovosti; ISO 9001) in modelom odličnosti EFQM.

Kombinacija obeh modelov bo v prihodnje še okrepila pomembnost kakovostnega vodenja, temelječega na nenehnem izboljševanju, inoviranju in upravljanju s tveganji.

1. **Glavne novosti pri ISO 9001:2015**
2. **Model odličnosti EFQM**
3. **Ključne razlike med ISO 9001 in modelom odličnosti EFQM pri načelih**
4. **Druge razlike oziroma posebnosti med ISO 9001 in modelom odličnosti EFQM**

### **AD1) ISO 9001:2015 uvaja novosti v primerjavi z 9001:2008**

Razlogi za spremembe so vse bolj zahtevni odjemalci in uporabniki, pojav novih tehnologij, povečanje kompleksnosti dobavnih verig in povečanje zavedanja o potrebi po upoštevanju iniciativ trajnostnega razvoja.

Ključne spremembe:

- (1) Uvedba visokonivojske strukture (*ang. High level structure*; krajše HLS), ki pomeni strukturo 10 klavzul za vse ISO standarde sistema upravljanja, vključno z standardiziranim naborom ključnih definicij – ta sprememba se uvaja zaradi povečanja učinkovitosti pri naslavljanju zahtev sistema upravljanja in integriranja sistema upravljanja.
- (2) Uvedba vsebinske analize je namenjena opredelitvi notranjih in zunanjih dejavnikov, pomembnih za namen in strateške usmeritve organizacije in ki lahko vplivajo na zmožnost organizacije, da dobavlja proizvode oziroma storitve svojim odjemalcem.

Zunanji dejavniki lahko vključujejo npr. trg, kulturno, družbeno, ekonomsko, politično, pravno, finančno, tehnološko okolje na mednarodni, nacionalni, regionalni ali lokalni ravni.

Notranji dejavniki navadno vključujejo vrednote, kulturo organizacije, znanje in uspešnost organizacije.

Pri tem je treba dati posebno pozornost elementom, ki vplivajo na sposobnost organizacije, da dosega načrtovane rezultate, potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani, opredelitev obsega sistema upravljanja kakovosti.

- (3) Razmišljanje, ki temelji na tveganju, s čimer želijo zagotoviti sistemski pristop k obravnavi tveganj. Tveganja obstajajo v vseh sistemih, procesih in funkcijah, lahko so pozitivna (v smislu priložnosti) ali pa negativna. Razmišljanje, ki temelji na tveganju zagotavlja identifikacijo teh tveganj, njihovo obravnavo in integracijo v sistem upravljanja kakovosti.
- (4) Voditeljstvo: večje vključevanje voditeljstva v sistem upravljanja s povezovanjem strategije in operativnega managementa ter vključevanje ljudi (zaposlenih).
- (5) Okrepljen procesni pristop: za doseganje načrtovanih rezultatov.
- (6) Vrednotenje uspešnosti: večji poudarek na poslovnih rezultatih, vrednotenje zadovoljstva odjemalcev, večja pozornost izboljšavam.
- (7) Priročnik kakovosti: dokumentirane procedure niso več zahtevane. Hranjenje dokumentiranih informacij za podporo operativnim procesom z namenom preverjanja, ali se procesi izvajajo tako, kot so bili načrtovani, je v pristojnosti organizacije. Obseg dokumentacije, ki je potreben, je odvisen od vsebine poslovanja in od pristopa k obvladovanju tveganja.
- (8) Izboljšave: kontinuirane izboljšave morajo postati stalnica, tudi manjše stalne izboljšave, prebojne izboljšave, re-inženiring iniciativ in inovacije. ISO 9001:2015 posplošuje termin izboljšav, pri čemer so stalne izboljšave ena od, vendar pa ne edina komponenta.
- (9) Upravljanje z znanjem organizacije: koncept »organizacijskega znanja« oziroma »znanja organizacije« se uvaja z namenom, da bi poudarili pomembnost ohranjanja, pridobivanja in vzdrževanja potrebnega znanja. Komunikacije so sedaj lahko povezane tudi z zunanjim okoljem, zagotavlja pa se tudi večja kompatibilnost (skladnost) s storitvami in lažja uporaba tega v ne-proizvodnih organizacijah.

## **Načela - ISO**

- Osredotočenost na odjemalce
- Voditeljstvo
- Vključevanje ljudi
- Vzajemni odnosi s partnerji
- Procesni pristop
- Odločanje na podlagi dejstev
- Izboljšave

ISO 9001: 2015 uporablja koncept PDCA - Načrtuj – Izvedi – Preveri – Ukrepaj (*ang. Plan-Do-Check-Act*), kamor vgrajuje svoja osnovna načela.

## **AD 2) Model odličnosti EFQM**

Model odličnosti EFQM je integriran managerski okvir, ki cilja na trajnostno ustvarjanje vrednosti za vse deležnike. Omogoča identifikacijo in razumevanje vzrokov in učinkov na raznolika razmerja v organizaciji. Kakovost ni statična kategorija, temveč nenehno iskanje poti za najboljše povezovanje ambicij in kompetenc organizacije na eni strani, ter potreb in zahtev deležnikov na drugi.

## **Načela – EFQM**

- Dodajanje vrednosti za odjemalce

- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti
- Razvijanje sposobnosti organizacije
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
- Agilni management
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
- Trajno ohranjanje izjemnih rezultatov

### Merila EFQM modela odličnosti

- Voditeljstvo
- Strategija
- Zaposleni
- Partnerstva in viri
- Procesi, izdelki in storitve
- Rezultati povezani z odjemalci
- Rezultati povezani z zaposlenimi
- Rezultati povezani z družbo
- Rezultati poslovanja

EFQM model odličnosti, za ocenjevanje uporablja logiko RADAR - Rezultati – Pristopi – Izvedba – Ocena in Izboljšave (*ang. Results – Approaches – Deploy – Assess and Refine*).

### AD3) Ključne razlike med ISO 9001 in modelom odličnosti EFQM pri načelih:

ISO	EFQM
<p><b>Usmerjenost na odjemalce</b> Osnovna usmerjenost upravljanja kakovosti je zadovoljiti zahteve odjemalcev in poskušati preseči pričakovanja odjemalcev.</p>	<p><b>Dodajanje vrednosti za odjemalce</b> Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb, pričakovanj in priložnosti.</p>
<p><b>Vodstvo (leadership)</b> Voditelji na vseh ravneh oblikujejo namensko usmerjene enote in ustvarijo pogoje, v katerih so aktivirani ljudje z namenom doseganja ciljev kakovosti.</p>	<p><b>Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto</b> Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost, ter so zgled vrednot in etike.</p>
<p><b>Vključevanje ljudi</b> <b>Kompetentni</b>, opolnomočeni in aktivirani ljudje na vseh ravneh organizacije so ključnega pomena za povečanje sposobnosti organizacije, da ustvarja in zagotavlja vrednost.</p>	<p><b>Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih</b> Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in zaposlenih.</p>
<p><b>Vzajemni odnosi s partnerji</b> Za doseganje trajnega uspeha organizacije upravljajo svoje odnose z relevantnimi zainteresiranimi skupinami, kot npr. ponudniki.</p>	<p><b>Razvijanje sposobnosti organizacije</b> Odlične organizacije krepijo svoje sposobnosti z uspešnim upravljanjem sprememb znotraj in zunaj svojih meja.</p>

<p><b>Procesni pristop</b></p> <p>Konsistentni in predvidljivi rezultati se lahko dosejajo na bolj učinkovit in uspešen način, kadar se aktivnosti razumejo in upravljajo kot medsebojno povezani procesi, ki delujejo kot skladno delujoč sistem.</p>	<p><b>Trajno ohranjanje izjemnih rezultatov</b></p> <p>Odlične organizacije dosegajo trajnostne izjemne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov v okviru svojega okolja za delovanje.</p>
<p><b>Odločanje na podlagi dejstev</b></p> <p>Odločitve, ki se oblikujejo na osnovi analiz in vrednotenja podatkov in informacij, v večji meri pripeljejo do zelenih rezultatov.</p>	<p><b>Agilni management</b></p> <p>Odlične organizacije so široko priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznati ter se učinkovito in uspešno odzvati na priložnosti in nevarnosti.</p>
<p><b>Izboljšave</b></p> <p>Uspešne organizacije so stalno osredotočene na izboljšanje.</p>	<p><b>Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti</b></p> <p>Odlične organizacije ustvarjajo večjo vrednost in višjo raven poslovanja s stalnim in sistematičnim inoviranjem ter izkoriščanjem ustvarjalnosti svojih deležnikov.</p>
	<p><b>Ustvarjanje trajnostne prihodnosti</b></p> <p>Odlične organizacije pozitivno učinkujejo na svet okoli sebe s krepitvijo svojega delovanja, hkrati pa razvijajo gospodarske, okoljske in socialne razmere v skupnostih, s katerimi so v stiku.</p>

#### AD4) Ostale razlike oziroma posebnosti med ISO 9001 in modelom odličnosti EFQM

- (1) Certificiranje, prepoznavanje in nagrajevanje:
  - Certificiranje po ISO pomeni preverjanje skladnosti z zahtevami standardov. Certifikatsko presojo opravlja tretja stran, osnovni namen je preverjanje skladnosti s standardom.
  - Ocenjevanje po EFQM se osredotoča na opredelitev prednosti in priložnosti za vsak kriterij modela EFQM. Ocenjevanje se izvaja tudi s točkovanjem, ki izraža raven odličnosti, ki jo je organizacija dosegla. Obstajajo različne ravni prepoznavanja odličnosti in kot najvišja je evropska nagrada za odličnosti (*ang. European Excellence Award*).
  
- (2) Izbrati ali kombinirati
  - Veliko organizacij, ki se je vključilo v model odličnosti EFQM, je tudi pridobilo certifikat ISO 9001. Te organizacije so se odločile, da se bodo osredotočile na certificiranje enega ali več procesov, z namenom zagotavljanja konsistentnih proizvodov ali storitev svojim odjemalcem. V teh primerih se EFQM model odličnosti uporablja s širše perspektive deležnikov, saj se osredotoča na poslovne rezultate teh deležnikov. Spremembe ISO 9001:2015 omogočajo, da se ISO 9001 in model odličnosti EFQM kombinirata na več različnih načinov:
    - Ozaveščanje s pomočjo širše vsebinske analize: ta analiza se lahko uporabi kot začetek upravljanja kakovosti z namenom povečanja ozaveščenosti vseh notranjih in zunanjih dejavnikov, ki jih organizacija obravnava ali upošteva. Ta

analiza prav tako lahko pomaga pri identifikaciji ključnih procesov (npr. kakšna je potreba po zunanjem komuniciranju, naročanje virov), v vsakem primeru pa jo je treba izvesti na začetku vzpostavitve procesa upravljanja kakovosti.

- Mapiranje (označevanje/identifikacija) trenutnega stanja: mapiranje ključnih dejavnikov (*ang. enablers*) in ključnih rezultatov v kriterije EFQM modela odličnosti, kar nam pokaže trenutno sliko organizacije– z uporabo različnih barv pri mapiranju se lahko pokažejo povezave med politikami, pristopi in rezultati. Pri tem niso potrebna nobena pravila ali postopki za uporabo modela na tak način.
- Poslovna odličnost kot naslednja raven: organizacije s certificiranim sistemom kakovost po ISO 9001, lahko za nadaljnji razvoj na tem področju uporabijo model odličnosti EFQM.
- Upoštevanje tveganj- ISO 9001 ga upošteva neposredno, EFQM model odličnosti pa le posredno.

(3) Kaj pomeni biti vodja kakovosti (*ang. quality manager*)? Vodja kakovosti naj bo osredotočen na kakovost in ne na sam sistem vodenja kakovosti. Če kakovost opredelimo kot 'primernost za uporabo' (po Juranu), potem mora vodja kakovosti:

- Biti usmerjen navzven (biti mora sposoben podpreti vsebinsko analizo in dobro razumeti zahteve in potrebe deležnikov in njihovega vpliva na organizacijo);
- Poznati življenjski cikel proizvodov in storitev in znati opredeliti, kdaj naj se organizacija ozre nazaj in kdaj naprej, da bo lahko dosegla odličnost;
- Izkazovati povezanost s strateškimi vsebinami in osredotočenost na stalno vrednotenje vrednosti za odjemalce in ostale deležnike;
- Imeti sposobnost voditi in podpreti dialog z deležniki in uvajati spremembe.

(4) Presoje in ocenjevanje: EFQM model odličnosti se lahko uporabi za oceno trenutnih zmožnosti organizacije – rezultat EFQM ocene je nabor prednosti in priložnosti, ki bi jih bilo potrebno nasloviti z namenom izboljšanja in doseganja večje uspešnosti organizacije v prihodnje. Odličnost pomeni presegati pričakovanja. V nasprotju s presojami s strani tretje osebe, ki primerja svoje ugotovitve glede na standard, pa EFQM model odličnosti ponuja upravljavskemu timu številne priložnosti in možnosti. Katere bo organizacija tudi naslovila, pa je stvar odločitve glede na postavljene strateške prioritete.

Vir:

- EFQM: EFQM Excellence model, ISO standards –The new ISO standards on management systems and the EFQM excellence model, 2017