

Model odličnosti EFQM 2010 v luči etike in voditeljstva

mag. Karmen Kern Pipan in Loredana Leon

Urad RS za meroslovje (MIRS), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo,
Tkalska ulica 15, 3000 Celje, Slovenija

karmen.kern-pipan@gov.si , loredana.leon@gov.si

Povzetek

Evropski model odličnosti EFQM je razvit kot ocenjevalni okvir za oceno odličnosti poslovanja organizacij ter že desetletja služi kot podlaga nagradam za odličnost v Evropi. V letu 2009 je model odličnosti EFQM doživel nekaj sprememb v smeri poudarka naslednjih konceptov: ustvarjalnosti, prevzemanju odgovornosti za trajnostno prihodnost in uspešno poslovanje, etiki, vrednotam in poštenemu poslovanju, fleksibilnosti in agilnosti organizacije ter managementa tveganj. Najuspešnejše organizacije zasebnega in javnega sektorja v Evropi se primerjajo prek evropske nagrade odličnosti (EEA) od leta 1992, v Republiki Sloveniji pa od leta 1998 prek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO).

Ključne besede: EFQM model odličnosti, temeljna načela odličnosti, nagrade za odličnost, Priznanje RS za poslovno odličnost, voditeljstvo, stalne izboljšave

Abstract

The EFQM excellence model is developed as an assessment framework for the assessment of organizations performans and is used for decades as the basis of excellence awards in Europe. In 2009, the EFQM excellence model was changed in the fact that the model puts emphasis on the following concepts: creativity, take responsibility of sustainable future and successful business, ethics, values and fair business, flexibility and agility of organizations and risk management. The most successful organizations from the private and public sector in Europe are compared through the European Excellence Awards (EEA) since 1992, in the Republic of Slovenia, from 1998 through recognition of the Slovenian Business Excellence

Keywords: EFQM excellence models, the fundamental concepts of excellence, Excellence Awards, the Slovenian Business Excellence Prize, leadership, continual improvements.

1. Modeli poslovne odličnosti in nagrade za poslovno odličnost

V svetu je že desetletja uveljavljene nagrade za kakovost in odličnost, ki temeljijo na modelih odličnosti, najbolj znane so Demingova nagrada - na Japonskem, v Združenih državah Amerike - Malcolm Baldrige National Quality Award, v Evropi - Evropska nagrada za odličnost. Podobne nagrade delujejo v več kot 69 državah sveta, denimo v Avstraliji, Novi Zelandiji, Južni Afriki in Singapurju. Vse temeljijo na modelih odličnosti, samoocenjevanju in standardizirani metodologiji točkovanja. Prednost uporabe je v enotnih merilih globalne poslovne odličnosti, ki omogočajo konkurenčne primerjave v Evropi. Uporablja ga preko 35.000 organizacij v Evropi. V Sloveniji je model odličnosti sistemsko udejanjen preko »Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO)« od leta 1998. Nagrade se podeljujejo v različnih kategorijah (velika podjetja, mala in srednja podjetja ter javni sektor). V evropskem javnem sektorju se v zadnjem desetletju pospešeno uporablja Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (Common Assessment Framework (CAF)), razvit na osnovi evropskega modela odličnosti in nemške nagrade Speyer v Evropski uniji z upoštevanjem

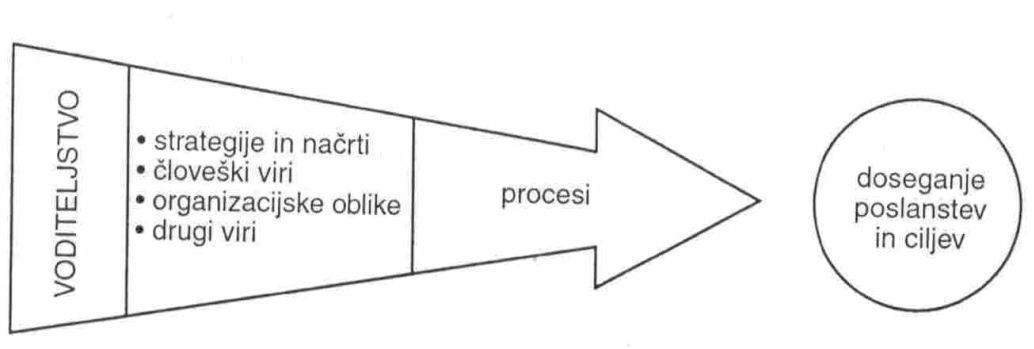
specifik javnega sektorja. V Sloveniji je model CAF v javnem sektorju precej razširjen, uporabljajo ga upravne enote, občinske uprave, ministrstva, organi v sestavi, centri za socialno delo, sodišča, šole, bolnišnice, zavodi ipd. kot začetno orodje na poti k odličnosti.

Zgodovinsko osnovni model odličnosti, ki ga je pred desetletji v okviru EFQM razvil Conti na podlagi izkušenj japonske in ameriške nagrade za kakovost in odličnost (Slika 1), temelji na filozofiji, da organizacija dosega izjemne ključne rezultate poslovanja na podlagi vključevanja zaposlenih in izboljšav procesov. V razvoj modela in metodologije evropske nagrade za odličnost je bilo vključenih preko tisoč strokovnjakov in akademikov iz zasebnega in javnega sektorja (Porter in Tanner, 1996).



Slika 1: Osnovni model odličnosti (Porter in Tanner, 1996)

Po Contiju (1998) je voditeljstvo »gonilna sila«, ki upravlja sistemske dejavnike skozi procese proti poslanstvu, katerih osrednja sestavina, od katere so odvisna vsa druga poslanstva, a hkrati k njej prispevajo, so poslovni cilji. Slika 2 ponazarja sistem organizacije, predstavljen z modelom, izraženim s sistemskimi dejavniki in procesi, ki je oblikovan za doseganje njenih poslanstev. Voditeljstvo bi potemtakem morali imeti za glavni »motor« modela odličnosti EFQM. Določitev »vizije« organizacije in z njo povezanih »poslanstev« (desna stran modela odličnosti EFQM) in oblikovanje njenih ključnih »vrednot«, vse to je odvisno od voditeljstva v organizaciji. Tudi določitev strategij in načrtov, skladno s to vizijo in temi postopki, je odvisna od voditeljstva. Od voditeljstva je odvisno, kako se bo prenašal pomen poslanstev družbe in spodbujal občutek pripadnosti (Conti, 1998). Način poslovanja in sprejemanja odločitev je v prvi vrsti odvisen od načina dela, kulture, politik, etičnih in moralnih standardov ter ne nazadnje vrednot, ki jih prav voditelji spodbujajo, širijo in razvijajo v vsaki organizaciji ne glede na tip, sektor, panogo ali velikost.



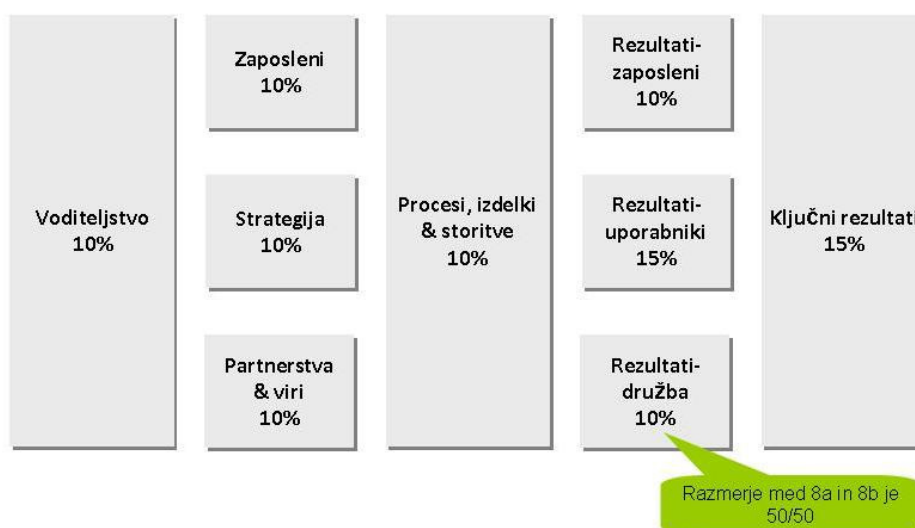
Slika 2: Sistem organizacije, predstavljen s poenostavljenim modelom odličnosti (Conti, 1998)

V letu 2009 je evropska fundacija za kakovost izdala novo verzijo modela odličnosti EFQM 2010. Temeljne poudarke sistemskih sprememb v nadaljevanju predstavljamo. V Sloveniji je projekt prevoda modela v sklepni fazi, sistemska vpeljava v okviru najvišjega nacionalnega »Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost« je načrtovana v naslednjem letu.

2. Primerjava novega evropskega modela odličnosti EFQM 2010 s predhodnim modelom (2003)

V letu 2009 je model odličnosti doživel spremembe, ki pa niso drastično vplivale na samo strukturo modela. Novi model odličnosti EFQM 2010 (Slika 3) ohranja strukturo 5 meril "dejavnikov" in 4 meril "rezultatov", kot tudi število podmeril (32) in še vedno govorimo o 8 temeljnih odličnosti, ki pa so integrirani v podmerila in orodje za ocenjevanje t.i. RADAR matriko. Model je še vedno generičen in splošen ter uporaben za vse organizacije. Uporabljen je bolj poenostavljen jezik. Spremembe so nastale v samih nazivih naslednjih meril: merilo "Politika in strategija" se je spremenilo v merilo "Strategija", merilo "Procesi" je dobilo poleg še "izdelke in storitve", "Ključni rezultati delovanja" pa so se preimenovali v "Ključni rezultati". Inovativnosti in učenju, ki sta v predhodnem modelu zaokroževala model kot gibalni razvoja, ki ločita povprečne od najboljših evropskih organizacij na poti k odličnosti, se je pridružila še "ustvarjalnost".

Število meril (9) in podmeril (32) novega modela odličnosti EFQM 2010 ostaja enako kot jih poznamo iz verzije leta 2003. Korenito so spremenjene uteži (ponderji) posameznih meril pri končnem izračunu dodelitve točk, saj so uteži odstranjene pri vseh merilih z izjemo merila 6 (Rezultati – odjemalci) ter merila 9 (Ključni rezultati), kjer velja utež (ponder) 1,5 (glede na dobljene točke pri ocenjevanju poslovanja). Tukaj lahko zasledimo podobnost z modelom CAF 2006, kjer posamezna merila nimajo uteži, skupaj pa je možnih 100 točk.



Slika 3: Novi model odličnosti EFQM 2010 (EFQM 2, 2009)

V modelu odličnosti EFQM 2010 najdemo nekaj sprememb tudi v okviru RADAR matrike in njenih sestavnih delov, vendar pri tem ne gre za večje vsebinske premike v metodologiji. Iz Tabele 1 je razvidno, da je RADAR matrika v modelu EFQM 2010 nekoliko dopolnjena v smeri večjega poudarka razširjanja in načrtovanja pristopov. Povečini nova verzija modela ne prinaša večjih vsebinskih sprememb na tem področju (Kern Pipan in Leon, 2010).

Tabela 1: Primerjava matrike RADAR (EFQM 1, 2005 ter EFQM 2, 2009)

Model EFQM 2003	Model EFQM 2010
Results - rezultati	Required Results -Zahtevani Rezultati
Approach – pristop	Plan and Develop Approaches - Načrtuj in razvijaj pristope
Deployment – razširjenost pristopa	Deploy Approaches - Razširi pristope
Assessment and Review – ocenjevanje in pregled	Assess and Refine (Approaches and Deployment) - Oceni in izboljšaj (pristope in razširjenost)

3. Temeljna načela odličnosti

Temeljna načela odličnosti so univerzalna podlaga, na kateri so nastali sodobni modeli odličnosti, ki so podlaga nagradam za kakovost in odličnost v svetu. Poleg sprememb v nazivih nekaterih temeljnih načel odličnosti, je iz vidika vsebine pomembno, da so temeljna načela v novem modelu odličnosti temeljiteje integrirana v merila modela odličnosti. Primerjavo med obema verzijama podrobneje prikazuje Tabela 2.

Temeljne strateške usmeritve na katerih sloni nova verzija modela odličnosti so poudarjena vloga in pomen zaposlenih – človeškega, intelektualnega kapitala in v tej povezavi spodbujanje kreativnosti in inovativnosti zaposlenih kot temeljnih generatorjev stalnih izboljšav, inovativnosti in napredka v vsaki organizaciji. V zadnjem stoletju so številni managerji prepoznali ogromen potencial v idejah - predlogih za izboljšave zaposlenih in ga poskušali s pravim načinom vodenja in razvojem organizacijske kulture spodbuditi. Pri tem so bili uspešni samo tisti, ki so v temeljih spremenili način dela in kulturo svoje organizacije, kar jim je pomagalo doseči izjemne rezultate v poslovanju (Robinson in Schroeder, 2004). Tako kot je bil najpomembnejši prispevek managementa v 20. stoletju petdesetkratno povečanje produktivnosti fizičnega delavca, je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati management v 21. stoletju, povečanje produktivnost umskega delavca. V dobi znanja so najpomembnejše premoženje v organizacijah 21. stoletja zaposleni (intelektualni kapital) in njihova produktivnost (Drucker, 2001). Prav v tej smeri so s poudarkom na ustvarjalnosti, inovativnosti in organizacijskem dialogu implementirane spremembe v okviru modela odličnosti, še posebej v okviru tistih načel, ki so vezana na voditeljstvo, etične principe, osebni zgled in odgovornost, skrb za zaposlene, razvoj organizacijske kulture ter v tej povezavi spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti.

V luči svetovne finančne in gospodarske krize, ki smo ji priča, so bile opravljene spremembe s poudarkom na prevzemanju odgovornosti za trajnostno, dolgoročno uspešno prihodnost poslovanja organizacije ter razvoju kulture, etike, jasnih vrednot ter najvišjih standardov vedenja za doseg trajne in uravnotežene gospodarske, socialne in ekološke stabilnosti. Še posebej v okviru kratkoročnega in dolgoročnega načrtovanja na zdravih temeljih in poštenem odnosu, etično neoporečnih odločitvah voditeljstva v odnosu do same organizacije in prav vseh njenih deležnikov, tako zaposlenih, kot tudi odjemalcev, dobaviteljev, partnerjev, lastnikov in družbenega okolja. Poseben poudarek je tudi na strateškem managementu tveganj v poslovanju organizacije ter na njeni fleksibilnosti in agilnosti v smislu sposobnosti pravočasnega odzivanja in prilagajanja na nastale nevarnosti ali priložnosti v odnosu do svojih deležnikov ali okolja oziroma tržišča.

Tabela 2: Temeljna načela odličnosti (MIRS 2007 in EFQM 2 2009)

Verzija 2010	Verzija 2003	Glavne vsebinske spremembe
Doseganje uravnoteženih rezultatov	Usmerjenost v rezultate	Usmerjenost na izpolnjevanje poslanstva in vizije z doseganjem uravnoteženih rezultatov za zadovoljevanje kratkoročnih in dolgoročnih potreb udeleženih strani.
Ustvarjanje vrednosti za odjemalce	Osredotočenost na odjemalca	Odjemalci so primarni razlog za obstoj, ustvarjanje dodane vrednosti z razumevanjem in predvidevanjem njihovih pričakovanj
Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto	Voditeljstvo in stanovitnost namena	Voditelji imajo vizijo in omogočajo njeno uresničitev s svojim vzorom vrednot in morale, da bi povečali ugled organizacije.
Management s procesi	Upravljanje na podlagi procesov in dejstev	Vodenje s strateških procesov in odločanje na podlagi dejstev za ustvarjanje uravnoteženih in trajnih rezultatov.
Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi	Razvoj in vključevanje zaposlenih	Upoštevanje zaposlenih in kultura pooblaščenja, spodbujanje k doseganju organizacijskih in osebnih ciljev.
Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje	Povečanje vrednosti, izboljševanje izvedbe s stalno sistematično inovativnostjo in koriščenjem ustvarjalnosti vseh udeleženih strani.
Ustvarjanje partnerstev	Razvijanje partnerstva	Iskanje, razvoj in združevanje zaupanja vrednih partnerstev za obojestranski uspeh.
Prevzemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost	Družbena odgovornost	Razvijanje kulture, etike, jasnih vrednot ter najvišjih standardov vedenja za doseg gospodarske, socialne in ekološke stabilnosti.

Zaključek

Ključne spremembe, ki jih vzpostavlja nova verzija modela odličnosti EFQM 2010, lahko povzamemo v ugotovitvi, da model odličnosti EFQM metodološko in konceptualno ostaja precej blizu svoji predhodni verziji iz leta 2003. Model ima še vedno devet meril, dvaintrideset podmeril in osem temeljnih načel odličnosti. Poenostavljena je struktura uteži (ponderjev) pri posameznih podmerilih in merilih, vsi dejavniki imajo uteži v višini 10%, le merili Rezultati odjemalcev in Ključni rezultati imata utež v višini 15%. Poleg tega je nekoliko poenostavljena terminologija in napotki znotraj posameznih podmeril, ki so bolj osredotočeni na to, kar predvsem odlične organizacije počnejo v praksi.

Avtorji novega modela so doseganje rezultatov poslovanja še bolj usmerili na doseganje ključnih rezultatov poslovanja za doseg vizije in strategije organizacije. Večji poudarek je na zaposlenih kot nosilcih napredka, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti. Na drugi strani je v luči posledic svetovne gospodarske krize ter finančnih nepravilnosti, pomemben poudarek dan voditeljstvu, ki s svojim osebnim zgledom in vedenjem spodbuja in širi ter

vpliva na razvoj vrednot, kulture in etike poslovanja v organizaciji na vseh ravneh. V tem okviru je pomembno pošteno in transparentno delovanje in prevzemanje odgovornosti voditeljstva za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov tako znotraj kot zunaj organizacije. Odzivi na posledice svetovne gospodarske krize se odražajo kot spremembe v modelu, ki prav tako še dodatno poudarjajo spodbujanje etičnih principov vodenja, organizacijske kulture, ustvarjalnosti, inovativnosti ter izboljšane pristope pri managementu tveganj.

Literatura

- Conti, T., Samoocenjevanje družb, DZS, Ljubljana, 1999.
- Drucker, P., F., The Essential Drucker, HarperCollins Publishers Inc., New York, ZDA, 2001.
- EFQM 1, European Foundation for Quality Management, www.efqm.org, dobljeno maja 2005.
- EFQM 2, EFQM Excellence Model, EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, Belgija, 2009.
- Kern Pipan, K., in Leon, L., Novosti modela odličnosti EFQM, 29. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Zbornik referatov, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Portorož, 2010.
- Kern Pipan, K., Krebs, A., Leon, L., Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost: državna nagrada za kakovost, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2006.
- MIRS, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Model odličnosti EFQM, Ljubljana, 2007.
- MJU, Ministrstvo za javno upravo, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2006, ISBN 978-961-91580-9-8, Ljubljana, Slovenija, 2007.
- Porter, L., J., in Tanner, S., J., Assessing Business Excellence, Elsevier, ISBN-0750655178, Boston, ZDA, 2004.
- Robinson, A., in Schroeder, D. M., Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, ZDA, 2004.
- www.mirs.gov.si
- www.mju.gov.si
- www.efqm.org
- <http://www.eipa.eu>