NOVA VERZIJA EVROPSKEGA MODELA ODLIČNOSTI EFQM (2010) – GLAVNE SPREMEMBE IN PREDNOSTI

Mag. Karmen Kern Pipan in Loredana Leon

Povzetek

Evropski model odličnosti EFQM je razvit kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij ter že desetletja služi kot podlaga nagradam za odličnost v Evropi. V okviru evropskega Foruma EFQM jeseni leta 2009 je bila v Bruslju predstavljena nova verzija modela odličnosti EFQM. Temeljne spremembe se izražajo predvsem v tem, da model daje poudarek naslednjim konceptom: etika, pošteno poslovanje, kreativnost in inovativnost, trajnost, družbena odgovornost organizacije, gibčnost organizacije, management tveganj, promocija izdelkov in storitev in management dobaviteljev. Novi model je generičen in splošen ter uporaben za vse organizacije (javni sektor, zasebni sektor, majhna in srednja podjetja).

Abstract

The EFQM Excellence model is developed as an assessment framework for the analysis of business excellence for organizations and is used as the basis of national excellence awards in Europe for decades. In autumn 2009 in Brussels, the new version of the EFQM Excellence model was presented. General changes are manifested mainly in the fact that the model puts emphasis on the following concepts: ethics, fair trade, creativity and innovation, sustainability, social responsibility organization, agility organizations, risk management, promotion of products and services and management of suppliers. The new model is generic and universal and applicable to all organizations (public and private sector, small and medium enterprises).

1. NAGRADE ZA POSLOVNO ODLIČNOST IN MODELI ODLIČNOSTI

Vse nagrade za poslovno odličnost, ki so navedene v nadaljevanju, temeljijo na modelih odličnosti, ki se med seboj vsebinsko minimalno razlikujejo. Temeljni namen vseh nagrad za

kakovost in odličnost je v spodbujanju nenehnih izboljšav, inoviranju in širjenju najboljših praks med organizacijami.

Že po drugi svetovni vojni so se na Japonskem odločili, da bodo obnovili svoje razrušeno gospodarstvo. Zato so že leta 1951 združili inženirsko in akademsko sfero ter skupaj oblikovali model odličnosti kot osnovo za nagrado za kakovost, imenovano. »Demingova nagrada«. Temeljni namen nagrade je bil v spodbujanju najboljših japonskih podjetij v medsebojne primerjave in izmenjevanje znanja ter najboljše prakse. ZDA so v ta namen nekoliko kasneje, leta 1988 osnovale »Malcolm Baldrige National Quality Award« kot nacionalno nagrado za kakovost. V Evropi je 14 multinacionalk ustanovilo Evropsko fundacijo za kakovost (European Foundation for Quality Management - EFQM). Med ustanovnimi člani najdemo podjetja kot denimo Bosch, Electrolux, Nestle, Olivetti, Phillips, Renault, Fiat, Volkswagen. Leta 1991 je bil osnovan evropski model odličnosti, pri njegovem nastanku je sodelovalo več sto strokovnjakov iz prakse, skupaj z akademiki, ki so ubesedili odlične prakse najboljših evropskih organizacij in s tem osnovali evropski model odličnosti. Leta 1992 je bila v Bruslju podeljena prva evropska nagrada za odličnost. Podobne nagrade za kakovost in odličnost delujejo že vrsto let tudi v Avstraliji, Novi Zelandiji in Singapurju. V Evropi danes deluje preko 26 regionalnih in nacionalnih nagrad za kakovost in odličnost. V Sloveniji na podlagi zakona deluje sistem državne nagrade za kakovost – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost od leta 1998. Nosilka programa PRSPO v Sloveniji je Vlada Republike Slovenije. Proces ocenjevanja in postopek PRSPO koordinira Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, v imenu Odbora za PRSPO, ki ga je imenuje Vlada Republike Slovenije.

2. PREDNOSTI UPORABE MODELA ODLIČNOSTI EFQM IN SPODBUJANJE STALNIH IZBOLJŠAV

Kot navaja EFQM, odlične organizacije dosegajo in ohranjajo višje ravni delovanja, ki izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov. Vse organizacije si prizadevajo biti uspešne, nekaterim spodleti, nekatere dosežejo obdobja uspeha, pa na koncu izginejo z obzorja, nekaj pa jih doseže trajnosten uspeh ter žanje zasluženo spoštovanje in občudovanje (EFQM, 2009, str. 2).

Ocenjevanje po modelu odličnosti EFQM organizacijam omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR matrike. Uporaba modela poslovne odličnosti pomeni celovit sistemski pristop k managementu, saj v osnovi omogoča relativno objektivno analizo stanja, pridobitev številčne ocene (med 0 in 1000 točkami), ki je mednarodno in med organizacijsko primerljiva. Rezultat izvedene ocene in pridobljenih informacij je predvsem prepoznavanje prednosti, tistih področij, kjer organizacija dobro (odlično) posluje, kot tudi prepoznavanje šibkih, manj razvitih področij s ciljem stalnega izboljševanja in napredka v poslovanju organizacije. Pri organizacijskih dejavnikih RADAR matrika, ki leži v osrčju modela odličnosti, poudarja sistematičnost uporabljenih pristopov, njihovo razširjenost v organizaciji, merjenje, učenje in izboljševanje lastnih načinov dela. Na drugi strani, pri organizacijskih rezultatih RADAR matrika meri tudi doseganje pozitivnih, večletnih trendov, ustreznost postavljenih ciljev in njihovo doseganje, benchmarking – primerjave z najboljšimi organizacijami, vzročno posledično povezavo med dejavniki in rezultati, razširjenost obsega doseženih rezultatov glede na bistvena področja v organizaciji.

Model odličnosti EFQM se uporablja predvsem za interno oceno – samoocenjevanje, kjer organizacijam omogoča relativno objektivno analizo stanja, prepoznavanje šibkih področij ter stalno izboljševanje na temelju analitičnih informacij. Poleg tega pa je zelo pomembna možnost primerjave z najboljšimi organizacijami, medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip ali velikost organizacije. Pri samoocenjevanju, ki se izvaja interno, je poudarek na timskem delu, motiviranju in vključevanju zaposlenih, ki s svojim edinstvenim znanjem, mnenji in idejami predstavljajo glavne nosilce izboljšav in napredka. S samoocenjevanjem organizacija pridobi zrcalno sliko – pogled vase, jasno opredelitev svojih prednosti, šibkih točk oziroma področij za izboljšave ter načrtovanje ukrepov za izboljšave. Navadno organizacije izvajajo nekajletno interno ocenjevanje oziroma samoocenjevanje in se na tej podlagi izboljšujejo. Kasneje, ko organizacija v svojem poslovanju in vpeljavi stalnih izboljšav doseže ustrezno zrelost, izčrpa ideje in pobude svojih zaposlenih ter na tej podlagi vpelje ustrezne izboljšave, se priporoča prijavo na zunanje ocenjevanje v okviru tekmovanja za nagrado za poslovno odličnost.

Največja dodana vrednost letnega postopka ocenjevanja v okviru nagrade za poslovno odličnost je v končnem poročilu o ocenjevanju (cca. 40 strani), ki ga prejme vrhnji management vsake od sodelujočih organizacij in v katerem so navedene prednosti in priložnosti za izboljšave ter na tej podlagi dodeljeno število točk (med 0 in 1000 točk). Ugotovitve tega poročila predstavljajo neodvisen, zunanji pogled na organizacijo in služijo vodstvu organizacije kot podlaga za oblikovanje akcijskega načrta ukrepov za spodbujanje stalnih izboljšav in inovativnosti v organizaciji. Iz izkušenj evropske in slovenske nagrade za poslovno odličnost je znano, da običajno organizacije potrebujejo več let za polno implementacijo modela odličnosti EFQM v svoje poslovanje.

3. NOV MODEL ODLIČNOSTI EFQM

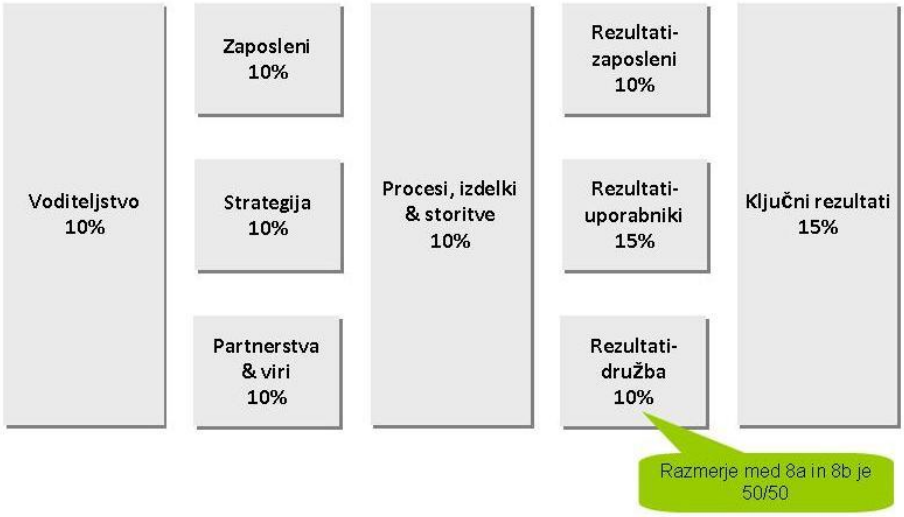
Evropski model odličnosti EFQM je nastal na podlagi temeljev odličnosti, ki tudi v novem modelu odličnosti 2010 ostajajo temeljna podlaga kriterijev modela. Pomembna vsebinska novost je v tem, da so temelji odličnosti in njihove komponente v verziji 2010 bolje integrirani v vseh 9 meril. Primerjavo med posameznimi temelji odličnosti in vsebino, ki jo pokrivajo podrobneje prikazuje Tabela 1. Prednost novega modela odličnosti EFQM 2010 je njegova generičnost in splošnost, kot tudi to, da je zaradi poenostavljene terminologije uporaben za vse organizacije iz vseh sektorjev.

Model daje poudarek zlasti razvoju zaposlenih, kreativnosti in inovativnosti, trajnosti, družbeni odgovornosti organizacije, gibčnosti organizacije, managementu tveganj, promociji izdelkov in storitev, managementu dobaviteljev. Rezultati pa so usmerjeni na “ključne rezultate, ki so potrebni, da se doseže vizijo in strategijo organizacije”.

Tabela 1: Primerjava temeljev odličnosti verzije modela EFQM 2003 in 2010

Model odličnosti EFQM 2003	**Model odličnosti EFQM 2010**	
Osredotočenost na odjemalca	Dodana vrednost za odjemalca	- **odjemalci so primarni razlog za obstoj**, ustvarjanje dodane vrednosti z razumevanjem in predvidevanjem njihovih pričakovanj.
Usmerjenost v rezultate	Doseganje uravnoteženih rezultatov	- izpolnjevanje poslanstva in vizije z doseganjem **uravnoteženih rezultatov** za zadovoljevanje kratkoročnih in dolgoročnih potreb udeleženih strani.
Voditeljstvo in stanovitnost namena	Vodenje z vizijo, navdihom in poštenostjo	- **voditelji imajo vizijo** in omogočajo njeno uresničitev **s svojim vzorom vrednot in morale.**
Upravljanje na podlagi procesov in dejstev	Management procesov	- vodenje s strateških procesov in odločanje na podlagi dejstev za ustvarjanje **uravnoteženih in trajnih rezultatov**.
Razvoj in vključevanje zaposlenih	Doseganje ciljev z zaposlenimi	- **upoštevanje zaposlenih in kultura pooblaščanja**, spodbujanje k doseganju organizacijskih in osebnih ciljev.
Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje	Razvijanje ustvarjalnosti in inovativnosti	- povečanje vrednosti, izboljševanje izvedbe s **stalno sistematično inovativnostjo in koriščenjem ustvarjalnosti** vseh udeleženih strani.
Razvijanje partnerstva	Oblikovanje partnerstev	- iskanje, razvoj in združevanje **zaupanja vrednih partnerstev** za obojestranski uspeh.
Družbena odgovornost	Prevzemanje odgovornosti za stabilno prihodnost	- vlaganje v **kulturo, etiko, jasne vrednote** ter najvišje **standarde vedenja** za dosego gospodarske, socialne in ekološke stabilnosti.

Slika 1: Model odličnosti EFQM 2010



Model odličnosti EFQM 2010 ohranja 9 meril in 32 podmeril, kot jih poznamo iz verzije iz leta 2003. V modelu odličnosti 2010 se je nekoliko spremenilo točkovanje in uteži v smeri

poenostavitve, vsi dejavniki imajo težo v višini 10%, le rezultati odjemalcev in ključni rezultati imajo težo v višini 15%. Pri tem lahko vidimo nekaj vzporednic z modelom CAF 2006, kjer je možnih 100 točk, posebnih uteži (ponderjev) pa posamezna merila nimajo. V Tabeli 2 prikazujemo primerjavo obeh verzij meril modela EFQM z navedbo posameznih odstotkov teže meril ter opisom (Kern Pipan in Leon, 2010 str. 146).

Tabela 2: Dejavniki in rezultati modela odličnosti EFQM (prirejeno po MIRS, 2007 in EFQM, 2009)

MODEL ODLIČNOSTI EFQM 2003	**MODEL ODLIČNOSTI EFQM 2010**
DEJAVNIKI	
VODITELJSTVO (10 %) Kako voditelji razvijajo in spodbujajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, in jih implementirajo z ustreznimi aktivnostmi in vedenjem, ter so osebno vključeni v zagotavljanje razvoja, izvajanja in stalnega izboljševanja sistema upravljanja organizacije.	VODITELJSTVO (10 %) Odlične organizacije imajo takšne voditelje, ki oblikujejo in udejanjijo načrtovano prihodnost, delujejo kot zgled vrednot in etike ter navdihujejo zaupanje ves čas. So fleksibilni in omogočajo organizaciji, da predvideva in reagira na primeren način za zagotavljanje trajnega uspeha organizacije.
POLITIKA IN STRATEGIJA (8 %) Kako organizacija implementira svoje poslanstvo in vizijo preko jasne strategije, usmerjene na udeležene strani, podprte z ustreznimi politikami, načrti, cilji in procesi.	STRATEGIJA (10 %) Odlične organizacije implementirajo svoje poslanstvo in vizijo z razvojem strategije, ki je usmerjena na vse deležnike. Politike, načrti, cilji in procesi se razvijajo in razširjajo zato, da udejanjajo strategijo.
ZAPOSLENI (9 %) Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in organizacijski ravni, načrtuje aktivnosti z namenom podpore svoji politiki, strategiji in učinkovitemu upravljanju procesov.	ZAPOSLENI (10 %) Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in oblikujejo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno doseganje organizacijskih in osebnih ciljev. Razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih ter spodbujajo poštenje in enakost. Skrbijo za komunikacijo, nagrajevanje in priznanje, na način, da motivirajo zaposlene, oblikujejo predanost in jim omogočijo, da uporabijo svoje veščine in znanje v dobro organizacije.
PARTNERSTVA IN VIRI (9 %) Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire z namenom podpore svoji	PARTNERSTVA IN VIRI (10 %) Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire z

politiki, strategiji in učinkovitemu upravljanju procesov.	namenom podpore strategiji in politikam ter učinkoviti izvedbi procesov. Zagotavljajo, da organizacija učinkovito upravlja s svojim vplivom na družbo in okolje.
PROCESI (14 %) Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.	PROCESI, IZDELKI IN STORITVE (10 %) Odlične organizacije oblikujejo, upravljajo in izboljšujejo procese, izdelke in storitve, da bi ustvarile večjo vrednost za odjemalce in deležnike.
REZULTATI	
REZULTATI – ODJEMALCI (20 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.	REZULTATI – ODJEMALCI (15 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanjih odjemalcev.
REZULTATI – ZAPOSLENI (9 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do svojih zaposlenih.	REZULTATI – ZAPOSLENI (10 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanjih zaposlenih.
REZULTATI – DRUŽBA (6 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do lokalne in mednarodne skupnosti (kot je primerno).	REZULTATI – DRUŽBA (10 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanjih zunanjih deležnikov.
KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA (15 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do svojega načrtovanega poslovanja.	KLJUČNI REZULTATI (15 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz ključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanjih ključnih deležnikov.

Ocenjevanje prednosti in področij za izboljšave po modelu odličnosti EFQM poteka z uporabo matrike RADAR. Matrika RADAR je dinamičen ocenjevalni okvir in močno

vodstveno orodje, ki omogoča strukturiran pristop k ocenjevanju delovanja organizacije. Matrika RADAR določa, da mora organizacija na najvišji ravni:

- v svoji strategiji opredeliti, katere rezultate želi doseči;
- načrtovati in razvijati strnjen niz celovitih pristopov, da bi tako v sedanjosti kot v prihodnosti dosegala želene rezultate;
- sistematično uvajati pristope, da bi zagotovila izvedbo;
- ocenjevati in izboljševati pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti učenja, ki potekajo (EFQM, 2009, str. 22).

Iz Tabele 3 je razvidno, da je RADAR matrika v modelu EFQM 2010 nekoliko dopolnjena v smeri večjega poudarka razširjanja in načrtovanja pristopov. Vidimo, da nov model ne prinaša večjih vsebinskih sprememb na tem področju.

Tabela 3: RADAR matrika – primerjava obeh verzij

Model EFQM 2003	**Model EFQM 2010**
Results - rezultati	Required **Re**sults -zahtevani rezultati
Approach – pristop	Plan and Develop **A**pproaches - načrtuj in razvijaj pristope
Deployment – razširjenost pristopa	**D**eploy Approaches - razširi pristope
Assessment and **R**ewiew – ocenjevanje in pregled	**A**ssess and **R**efine (Approaches and Deployment) - oceni in izboljšaj (pristope in razširjenost)

4. ZAKLJUČEK

Spremembe evropskega modela odličnosti EFQM 2010 so bile uvedene predvsem v luči gospodarske krize, kar pomeni, da je večji poudarek na osebnem zgledu voditeljstva, vrednotah, etiki in poštenemu poslovanju, ki temelji na zdravih temeljih. Svetovna gospodarska kriza, ki smo ji še vedno priča, je nastala predvsem kot kriza vrednot, ki je pripeljala do vrste zgrešenih prenapihnjenih finančnih operacij in naložb brez kritja, ki so povzročile verižno reakcijo in povzročile gospodarski zlom. Zato je poudarek na vrednotah in

poštenem vodenju v novem modelu precejšnji. Novi model odličnosti tudi obravnava ne le doslej dosežene rezultate in v tem okviru tri letne pozitivne trende, temveč tudi pogled naprej ter načine zdravega, poštenega načrtovanja za uspešno in trdno prihodnost. Spremembe modela niso drastično vplivale na samo strukturo modela. Novi model odličnosti EFQM 2010 ohranja strukturo 5 meril "dejavnikov" in 4 meril "rezultatov", kot tudi število podmeril (32) in še vedno govorimo o 8 temeljih odličnosti, ki pa so integrirani v podmerila in RADAR matriko.

Proces prevoda novega modela iz angleškega v slovenski jezik je na Uradu RS za meroslovje že v teku, tako, da njegovo uporabo v postopku ocenjevanja prijaviteljev PRSPO načrtujemo v letu 2011.

Želimo si, da bi organizacije v Sloveniji uporabljale model odličnosti kot orodje za spodbujanje stalnih izboljšav, benchmarkinga, inovativnosti in učenja za dvig njihove konkurenčnosti. Samoocenjevanje pa služi kot pot napredka do izboljšav in odličnosti.

LITERATURA

1. EFQM, EFQM Excellence Model, EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, Belgija, 2009.
2. MIRS, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Model odličnosti EFQM, Ljubljana, 2007.
3. Kern Pipan in Leon, Novosti evropskega modela odličnosti EFQM 2010, Človek in organizacija, Mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Portorož, Slovenija, ISBN 978-961-232-237-3, 2010.