

Izmenjava znanja in najboljših praks preko modelov odličnosti in nagrad za kakovost

Loredana Leon in mag. Karmen Kern Pipan

Urad RS za meroslovje (MIRS), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo,
Tržaška 19a, 1000 Ljubljana, Slovenija

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

Povzetek

Samoocenjevanje je močno orodje za okrepitev procesa stalnega učenja, izboljševanja ter inovativnega mišljenja v organizacijah. Od leta 1992 se najboljše evropske organizacije na teh področjih primerjajo preko EFQM nagrade odličnosti (EEA)¹ na osnovi meril modela odličnosti EFQM. V Sloveniji Urad RS za meroslovje (MIRS) že deveto leto uspešno promovira razvoj odličnosti v slovenskih organizacijah, preko ocenjevanja v okviru nacionalne nagrade za kakovost - Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) in preko t.i. pilotnih projektov. Pilotni projekti PRSPO sistematično spodbujajo organizacijsko učenje, prenos najboljših praks in inoviranje ter dvig konkurenčnosti v tistih sektorjih države, ki so na teh mestih podhranjeni oz. je uporaba nezadostna v primerjavi z evropskim okoljem. V letih 2003 do 2005 sta Urad RS za meroslovje in Direktorat za javno upravo (zdaj Ministrstvo za javno upravo) uspešno izvedla skupni projekt uvajanja odličnosti v upravne organizacije preko uvajanja ISO standardov, samoocenjevanja po CAF-u ter pridobitve zunanje ocene v pilotnem projektu PRSPO. Uvajanje odličnosti v javni upravi nadaljujemo s projektom Ministrstva za javno upravo, Fakultete za upravo in Urada RS za meroslovje (MIRS) Primerjava rezultatov z evropske nagrade za kakovost nam pokaže, da so rezultati, ki jih slovenske organizacije dosegajo v okviru PRSPO v povprečju 100 – 150 točk nižji od evropskih povprečij.

Ključne besede: nacionalna nagrada za kakovost, Priznanje RS za poslovno odličnosti, EFQM model odličnosti, ISO 9000, standardi kakovosti, CAF-Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, PRSPO pilotni projekti

Abstract

Self-assessment is a powerful tool by which organisations can intensify their process of continuous learning, improvement and innovative thinking. Since 1992, the best European organisations have been benchmarking against the European Quality Award (EQA) based on the criteria of the EFQM Excellence Model. The Metrology Institute of the Republic of Slovenia (MIRS) has been successfully promoting the development of excellence in Slovenian organisations for the ninth year now, both through their assessment within the national quality award – The RS Business Excellence Prize (PRSPO) – and through pilot projects. The

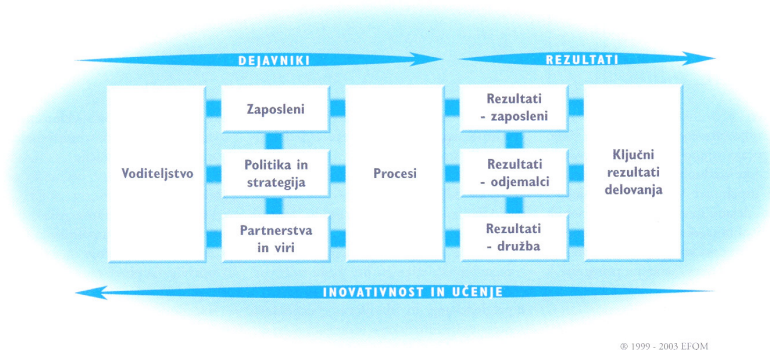
¹ EEA- EFQM Excellence Award v Bruslju (do leta 2005 European Quality Award). Zaradi lažje sledljivosti podatkov v grafih in tabelah v članku navajamo prvotni naziv nagrade - Evropska nagrada za kakovost (EQA).

PRSPO pilot projects are designed to encourage in a systematic way, organisational learning, transfer of best practices and innovation, and to boost competitiveness in those sectors within the country, which have been "undernourished" in this respect as compared with the European environment. Between 2003 and 2005 MIRS and the Directorate of Public Administration (today's Ministry of Public Administration) successfully carried out a joint project of introducing excellence into administrative organisations by introducing ISO standards, self-assessing against CAF, and conducting external assessment within a PRSPO pilot project for public administration in 2004 to 2005. We are proceeding to introduce excellence into the public administration by a project in cooperation with Ministry for Public Administration, Faculty of Administration and Metrology Institute (MIRS). The comparison of the PRSPO results shows us that overall average scores are from 100 to 150 points lower than the European Excellence Award results in average.

Keywords: National Quality Award, Slovenian Business Excellence Prize, EFQM Excellence Model, ISO 9001, quality standards, CAF - Common Assessment Framework, PRSPO pilot projects

1. Model odličnosti EFQM in nagrade za kakovost

Model odličnosti (The EFQM Excellence Model®) je bil razvit kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij in za temelj meril v okviru evropske nagrade kakovosti v Bruslju (European Quality Award). Model je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki so se prenašali tudi v javni sektor, kar je v letu 1995 vodilo k izdaji meril za javni sektor. Model je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih kot kaže Slika 1. (Model odličnosti EFQM, 2004) Inoviranje in učenje sta gonilni sili razvoja za sleherno organizacijo, saj ločita povprečne od najboljših evropskih organizacij na poti k odličnosti.



Slika 1: Model odličnosti EFQM

Evropski model odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje ter dejansko doseženimi rezultati. Evropski model odličnosti EFQM za razliko od ostalih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam v

globalnem svetu tako omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR matrike (od 0 do 1000 točk). Preko modela odličnosti ter ocenjevanja je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking), med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zasebnem kot javnem sektorju.

1.1 Zastopanost organizacij na nacionalnih in evropski nagradi za kakovost

Model odličnosti EFQM predstavlja logično sistematično nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti ISO 9001, kar je mogoče razbrati iz posameznih meril in podmeril po katerih se ocenjuje tudi procesni pristop. Razširjenost uporabe standardov za vodenje ISO 9001 je precejšnja tako v Sloveniji kot širše v Evropi in svetu. Številke certificiranih organizacij v Sloveniji in v primerljivih evropskih državah se gibljejo v tisočih.

Po podatkih evropske fundacije za kakovost (EFQM) iz Bruslja model odličnosti za samoocenjevanje uporablja preko 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga uporablja 60% od 25 največjih evropskih podjetij ter preko 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga uporablja 9 izmed 13 evropskih podjetij s seznama 50 najuglednejših podjetij na svetu (po seznamu Financial Times-a) (Self-Assessment..., 2003).

Število najboljših organizacij, ki se med seboj merijo preko meril modela na nacionalnih nagradah za kakovost, šteje nekaj deset prijaviteljev. Tako je število organizacij prijavljenih na ocenjevanja na nacionalnih nagradah v letu 2004 znašalo v povprečju skupno 12. Pri tem število prijaviteljev na evropski nagradi šteje 37 organizacij. Spodnja Slika 2 nam te podatke prikazuje za leto 2004 v nekaterih evropskih državah (po podatkih, ki smo jih kot nacionalna partnerska organizacija EFQM uspeli pridobiti v okviru mreže ostalih evropskih nacionalnih partnerjev). Opazimo, da je število slovenskih prijaviteljev (12) enako povprečju navedenih držav v letu 2004. V nekaterih državah je število prijaviteljev izredno nizko kot npr. (Danska, Belgija), v nekaterih primerih je število prijaviteljev preseгло 20 npr. (Ukrajina, Nemčija).

Država	Št. prijaviteljev
Finska	16
Danska	1
Ukrajina	22
Belgija	5
Nemčija	24
Češka	6
Madžarska	7
Švedska	10
Škotska	16
Turčija	12
Avstrija	17
Slovenija	12
EQA	37

Slika 2: Prikaz števila prijaviteljev v nacionalnih nagradah za kakovost v Evropi v letu 2004

2. Primerjava rezultatov EQA in PRSPO (2002-2006)

Iz spodnje tabele (Tabela 1) je razvidno, da je v povprečju v Sloveniji 12 prijaviteljev letno. V letu 2003 se je število prijaviteljev glede na predhodno leto zmanjšalo, zaradi prehoda sistema PRSPO na izpopolnjeni model odličnosti EFQM (»EFQM Excellence Model«), ki je zahtevnejši zlasti zaradi uvedbe novega načina ocenjevanja – t.i. RADAR matrike. Že v letu 2004 pa se je število prijaviteljev zopet znatno povečalo. Največji porast prijaviteljev pa je mogoče zaznati v letu 2006 (za 100%), kar je rezultat uspešnega pilotnega projekta PRSPO 2004 za javno upravo, v katerem je sodelovalo kar 14 prijaviteljev, pretežno upravnih enot.

Leto	Število prijaviteljev				Število finalistov			
	Velika	SME	JS	Skupaj	Velika	SME	JS	Skupaj
2006	4	3	13	20	0	1	2	3
2005	3	3	4	10	2	1	1	4
2004	6	4	2	12	3	0	2	3
2003	6	1	X	7	4	0	X	4
2002	14	0	X	14	4	0	X	4
2001	10	2	X	12	2	0	X	2
2000	11	5	X	16	3	0	X	3
1999	13	2	X	15	5	0	X	5
1998	7	4	X	11	6	0	X	6

Legenda:

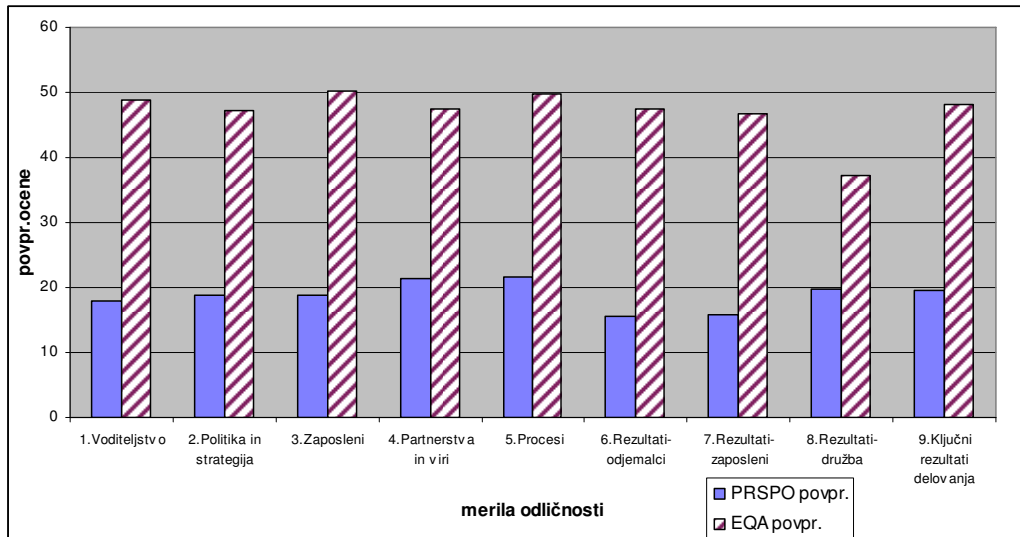
Velika organizacije > 250 zaposlenih
SME organizacije < 250 zaposlenih
JS organizacije iz javnega sektorja

Tabela 1: Finalisti PRSPO glede na doseženi razpon ocen v obdobju 1998-2006

1.1.1 PRIMERJAVA REZULTATOV PRIZNANJA RS ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSPO) IN EVROPSKE NAGRADE ZA KAKOVOST (EQA) V LETIH 2000-2006

Primerjava rezultatov EQA in PRSPO (2002-2006)

Primerjava povprečnih rezultatov evropske nagrade za kakovost (EQA) ter slovenske nagrade za kakovost – Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) v obdobju od leta 2002 do 2006 (Slika 3) vidimo, da so doseženi nivoji pri Voditeljstvu, Zaposlenih in Rezultatih-odjemalci ter Rezultatih-zaposleni pri PRSPO za dobrih 21 točk v povprečju nižji kot na EQA v tem obdobju (kar kaže na največje razhajanje med PRSPO in EQA). Politika in strategija ter Ključni rezultati delovanja pa PRSPO od EQA zaostajajo za dobrih 19 točk v povprečju. Zanimivo pa je, da so pri »Rezultatih – družba« prijavitelji EQA in PRSPO najmanjše odstopanje v povprečnih ocenah.



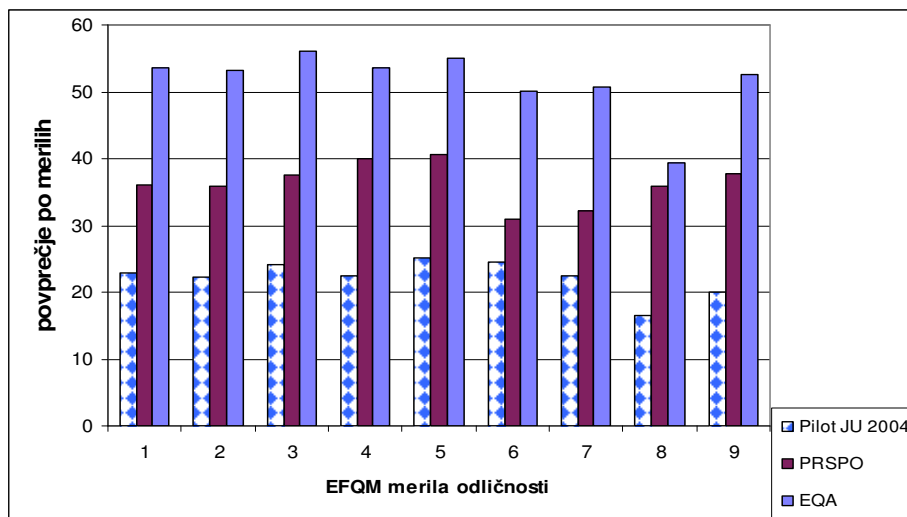
Slika 3: Primerjava povprečnih rezultatov po merilih EQA in PRSPO v letih 2002-2006

2. Pilotni projekt PRSPO v javni upravi in primerjava z nagrado za kakovost

Od leta 1996 je bilo uspešno organiziranih sedem pilotnih projektov PRSPO s strani Urada RS za meroslovje v sodelovanju in ob podpori pristojnih ministrstev. Osnovni namen izvajanja pilotnih projektov tako ni tekmovanje, saj pilotni projekti PRSPO nimajo zmagovalcev niti poražencev. Prednost pilotnih projektov je predvsem v enaki metodologiji tako pri pripravi samoocenitvene vloge organizacije, kot tudi v enakem procesu ocenjevanja kot velja v okviru nagrade (PRSPO).

Če si pogledamo primerjavo povprečnih rezultatov evropske nagrade za kakovost (EQA) ter slovenske nagrade za kakovost (PRSPO) in pilotnega projekta PRSPO v javni upravi za leto 2004 po merilih modela odličnosti EFQM nam pokaže, da ocene PRSPO v povprečju zaostajajo za evropskimi dobrih 50 točk (na Sliki 4). Ocene iz pilotnega projekta v javni upravi so v primerjavi s PRSPO relativno najbližje pri 6. in 7. merilu (odjemalci in zaposleni). Opazimo tudi, da je največ razlik pri naslednjih merilih: 1 (voditeljstvo), 3 (zaposleni), 6 (rezultati-odjemalci) in 7 (Rezultati- zaposleni), kar pomeni pri vseh merilih, ki so vezana neposredno na ljudi v organizaciji (interno – zaposlene in eksterno – odjemalce).

Doseženi nivoji pri »Voditeljstvu«, »Politiki in strategiji« se nahajajo pri PRSPO za dobrih 17 točk v povprečju nižje kot na EQA. Merila »Partnerstva in viri«, »Procesi« ter »Ključni rezultati delovanja« v Sloveniji zaostajajo od evropske nagrade za dobrih 15 točk v povprečju. Največje razhajanje opazimo pri merilih »Rezultati-zaposleni« in »Rezultati-odjemalci«, kjer ta razlika med PRSPO in EQA znaša v povprečju kar 19 točk. Zanimivo pa je, da je najmanjša razlika v doseženih točkah pri merilu »Rezultati – družba«, kjer so na evropski nagradi dosegli v povprečju najnižji rezultat (dobrih 39 točk), PRSPO pa dobrih 36 točk. Na drugi strani pa vidimo atipičnost upravnih organizacij, saj je v primerjavi s PRSPO prav pri tem merilu razlika v točkah največja (Kern Pipan in Leon, 2005).



Slika 4: Primerjava povprečnih rezultatov po merilih pilotni projekt PRSPO v javni upravi, EQA in PRSPO v letu 2004

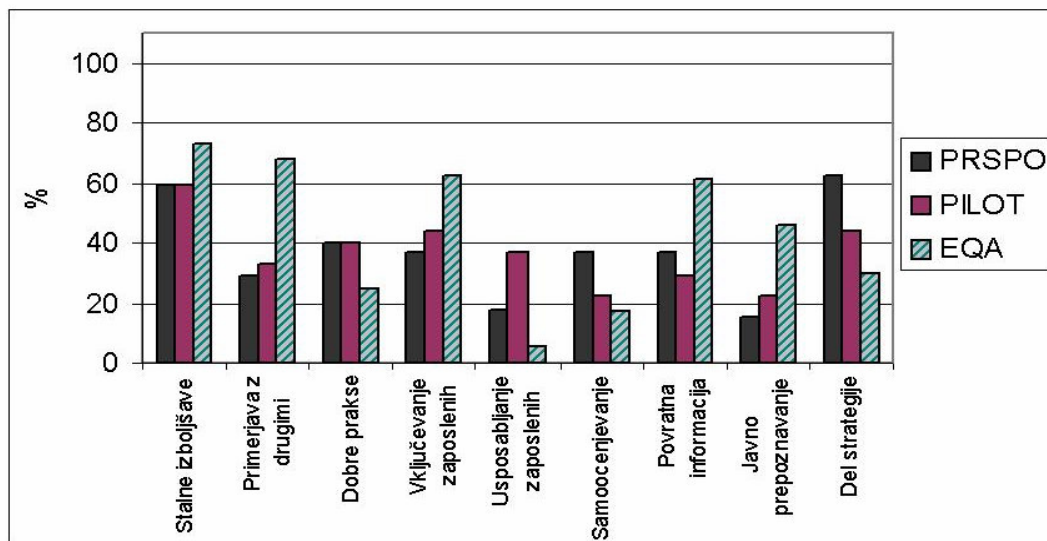
2.1. Projekt ocenjevanja odličnosti v javni upravi

V letu 2007 smo v skupnem partnerstvu Ministrstva RS za javno upravo, Urada RS za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo ter Fakultete za upravo razvili in vzpostavili sistem ocenjevanja odličnosti v javni upravi (SOOJU). Sistem bo organizacijam javne uprave nudil možnost objektivnega primerjanja na področju odličnosti poslovanja. Podlagi za zunanje ocenjevanje v sistemu bosta model CAF 2006 in Uredba o upravnem poslovanju (predvsem v delu, kjer določa standarde poslovanja javne uprave s strankami).

V postopke ocenjevanja za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) smo že povabili ocenjevalce PRSPO, saj želimo za uspešno izvedbo pilotnega projekta ter ocenjevanja v prihodnjih letih v projekt vključiti izkušene ocenjevalce organizacij v slovenskem prostoru. Za vsakega prijavitelja iz javne uprave bo sestavljena veččlanska ocenjevalna skupina, v kateri naj bi bil tudi en član iz zasebnega sektorja (gospodarstva) oz. izven javne uprave. Prvo ocenjevanje v jeseni 2007 bo pilotnega značaja s predvidoma 5-8 prijavljenimi organizacijami, od leta 2008 dalje pa naj bi se izvajala redna letna ocenjevanja.

2.2. Motivi za sodelovanje v procesih ocenjevanja nagrad za kakovost

Raziskava opravljena v jeseni 2005 v okviru prijaviteljev v procesih ocenjevanja v okviru državne nagrade za kakovost Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO), pilotnih projektov PRSPO in primerjalnih podatkov z evropske nagrade za kakovost iz Bruslja je pokazala zanimive rezultate glede njihovih glavnih motivov in koristi pri sodelovanju v procesih sodelovanja in uporabo modela odličnosti EFQM (Slika 5).



Slika 5: Motivi in koristi organizacij-prijaviteljev v procesih ocenjevanja EQA, PRSPO in PRSPO piloti

Glavni motivi in koristi prijaviteljev na evropski nagradi za kakovost (EQA) so v uvajanju stalnih izboljšav (preko 70%), primerjavi z drugimi oziroma benchmarkingu (preko 65%), vključevanjem zaposlenih in pridobivanjem povratnih informacij - neodvisnih ocenjevalcev (obe trditvi preko 60%). Nižje so na evropskem nivoju ocenili usposabljanje zaposlenih (dobrih 5%) in samoocenjevanje (slabih 20%).

Pri glavnih motivih in koristih prijaviteljev na slovenski nagradi za kakovost (PRSPO) prednjačijo odličnost kot del strategije in stalne izboljšave (oboje dobrih 60%) ter izmenjava dobrih praks (40%). Najnižje pa so ocenili usposabljanje zaposlenih (slabih 20%) in javno prepoznavanje (dobrih 18%).

Zanimivi so odgovori organizacij, ki so se ocenjevale v okviru pilotnih projektov PRSPO. Največji motiv in korist vidijo v stalnih izboljšavah tako kot prijavitelji slovenske nagrade (60%), vključevanju in tudi usposabljanju zaposlenih (oboje dobrih 40%), odličnosti kot delu strategije organizacije (preko 40%) ter izmenjavi dobrih praks (40% tako kot prijavitelji slovenske nagrade). Nižje so ocenili javno prepoznavanje (dobrih 20%), samoocenjevanje in primerjave z drugimi - benchmarking (dobrih 35%).

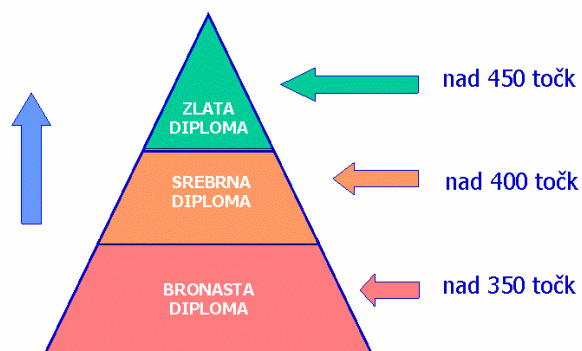
Vidimo, da smo v Sloveniji po skoraj desetletju obstoja sistema PRSPO še vedno v fazi učenja, kar potrjujejo predvsem rezultati odgovorov pridobljeni s strani pilotnih projektov PRSPO (vključevanje in usposabljanje zaposlenih). Prav tako so motivi za sodelovanje v okviru nagrade PRSPO povečini še vedno bližje tistim iz pilotnih projektov PRSPO kot pa motivom, ki vodijo sodelujoče organizacije na nagradi za kakovost na evropskem nivoju (EQA). Slednje je razvidno predvsem pri odgovorih slovenskih prijaviteljev kot so: primerjave z drugimi (dobrih 30%), vključevanje zaposlenih (dobrih 40%), javno

prepoznavanje (slabih 20%). Glavna podobnost z evropsko nagrado je pri slovenskih prijaviteljih tako v okviru nagrade kot pilotnih projektov vidna pri uvajanju stalnih izboljšav (dobrih 60% v Sloveniji, preko 70% v Evropi). Pri primerjavah z drugimi (benchmarking) pa vidimo glavno razliko pri obeh skupinah slovenskih prijaviteljev (dobrih 30%), medtem ko so evropski prijavitelji ta motiv ocenili s slabimi 70%. Podobno velja za vprašanje o pridobivanju povratne informacije (s strani neodvisnih zunanjih ocenjevalcev), kjer odgovor v okviru EQA znaša dobrih 60%, slovenski prijavitelji so to označili s slabimi 40% (nagrada) in dobrimi 30% (pilotni projekti).

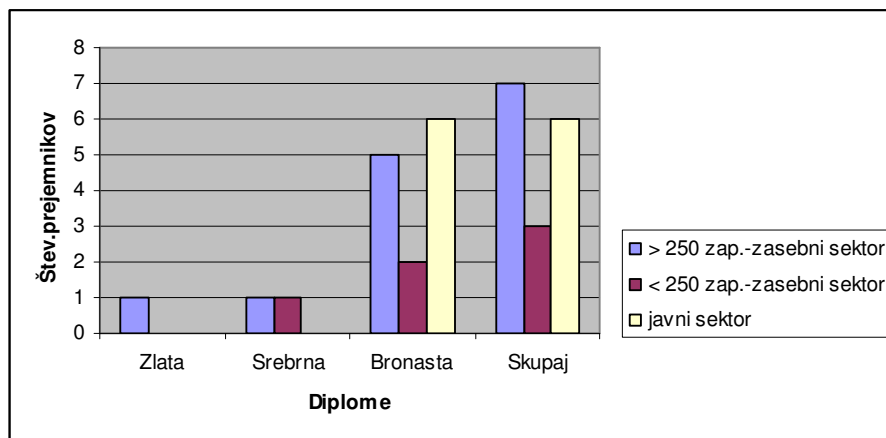
2.3. Diplome za doseganje posameznih stopenj odličnosti

Tudi v letu 2006 smo skladno z evropsko prakso podelili diplome za doseganje posameznih stopenj odličnosti po shemi, ki je prikazana na Sliki 6. S tem želimo prijavljene organizacije vzpodbuditi k vztrajanju na poti doseganja vedno boljših rezultatov kot tudi pritegniti ostale, da se pridružijo in sodelujejo. Srebrno diplomu (za doseženo število točk med 400 in 450) je letos prejela organizacija Esotech d.d. iz Velenja. Bronaste diplome (za doseženo število točk med 350 in 400) so prejele naslednje organizacije: AET d.o.o. iz Tolmina, BSH hišni aparati d.o.o. iz Nazarij, G&P hoteli Bled d.o.o., SCT d.d. iz Ljubljane, Skupina Viator&Vektor d.d. iz Ljubljane, Splošna bolnišnica Novo mesto, Upravna enota Ljutomer, Upravna enota Murska Sobota, Upravna enota Novo mesto in Upravna enota Trebnje. Zlate diplome v letu 2006 Odbor PRSPO ni podelil.

Diplome za doseganje posameznih stopenj odličnosti sta v okviru slovesne podelitve priznanj RS za poslovno odličnost (6. 12. 2006 v Cankarjevem domu) predstavnikom nagrajenih organizacij osebno izročila člana Odbora PRSPO: dr. Gregor Virant, minister za javno upravo (diplome podelil organizacijam iz javnega sektorja) in dr. Jure Zupan, minister za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (diplome podelil organizacijam iz zasebnega sektorja). Na sliki 7 je razvidno število podeljenih diplom po PRSPO shemi ravni odličnosti po posameznih kategorijah.



Slika 6: PRSPO shema ravni odličnosti



Slika 7: Število prejetih diplom po PRSPO shemi ravni odličnosti po kategorijah (2005-2006)

3. Zaključek

Menimo, da bi bilo v prihodnje, na podlagi dobre prakse 1. pilotnega projekta PRSPO v javni upravi, potrebno razmišljati o sistematičnem pristopu širjenja uporabe modela odličnosti EFQM tudi na področju šolstva in zdravstva. Pot od uvajanja ISO standardov kakovosti v upravne organe, nadaljevanja z uporabo evropskega modela CAF (enostavnejši model poslovne odličnosti za javni sektor) do modela odličnosti EFQM se je pokazala kot prava (10 prijavljenih upravnih enot v postopek za nagrado) in pomeni postopen razvoj za dvig uspešnosti in učinkovitosti za skupni cilj – nenehne izboljšave.

Med prijavitelji PRSPO v letu 2006 tako najdemo velik del predstavnikov v kategoriji javnega sektorja (deset (10) upravnih enot, Splošno bolnišnico Novo mesto in Elektro Gorenjska iz Kranja). Kar nekaj prijaviteljev prihaja iz vrst sodelujočih v pilotnih projektih PRSPO, ki so bili organizirani z namenom dviga učenja, inoviranja in prenosa dobrih praks na področju odličnosti. V preteklosti so bili taki projekti izvedeni na področjih zdravstva (Splošna bolnišnica iz Novega mesta) in turizma (Grand Hotel Toplice d.o.o. z Bleda), v letu 2004 pa na področju javne uprave (Policijska uprava Maribor, Upravna enota Grosuplje, Upravna enota Jesenice, Upravna enota Krško, Upravna enota Ljutomer, Upravna enota Maribor, Upravna enota Murska Sobota, Upravna enota Nova Gorica, Upravna enota Novo mesto, Upravna enota Slovenj Gradec, Upravna enota Slovenske Konjice, Upravna enota Šentjur pri Celju, Upravna enota Trebnje in Upravna enota Tržič). To kaže na pozitivne učinke izvedenih pilotnih projektov na teh področjih.

Na drugi strani pa imamo v Sloveniji tudi zelo uspešna podjetja, ki s svojim uspešnim poslovanjem na mednarodnih trgih izkazujejo poslovno odličnost, pa vendar se še niso pomerila v okviru PRSPO. Pri tem pa želimo poudariti, da je leta 2006 našo državo v okviru evropske nagrade za kakovost odlično zastopala Luka Koper d.d.. Podjetje Luka Koper je bilo dobitnik priznanja PRSPO v letu 2002, lani pa je v Evropi doseglo izjemen uspeh in se uvrstilo v sam vrh – med finaliste evropske nagrade. To je drugi izjemen dosežek Slovenije - v letu 1998 je ta laskavi naslov doseglo podjetje Hermes SoftLab iz Ljubljane. Ponosni smo na ta uspeh in želimo si, da bi temu zgledu sledilo še več slovenskih odličnih podjetij zasebnega in javnega sektorja.

V primerjavi z drugimi evropskimi konkurenti bodo slovenske organizacije morale izkoristiti še veliko priložnosti za izboljšave v svojem poslovanju. Glede na analize rezultatov domače in evropske nagrade za kakovost zaostajamo za evropskim povprečjem. Ob tem lahko vidimo, da v Sloveniji v povprečju zaostajamo za evropskimi rezultati za dobrih 150 točk in tako komaj dosegamo raven evropskih certifikatov »Priznanj za odličnost«. Primerjalne analize nam pokažejo relativno slabo zastopanost Slovenije v okviru evropskega okolja, tako v okviru evropske nagrade, kot v okviru ravni odličnosti z izjemo nekaj vidnejših dosežkov nekaterih organizacij (kot npr. Hermes Softlab d.d., Trimo d.d., Luka Koper d.d.). Za Slovenijo kot celoto, je tako ključna naloga za prihodnje obdobje spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in dviga konkurenčnosti.

Nenazadnje bi želeli poudariti, da je glavni cilj tako evropske kot vseh nacionalnih nagrad za kakovost, vključno s slovensko, dvig učinkovitosti in uspešnosti ter spodbujanje nenehnega izboljševanja organizacij, ki uporabljajo model odličnosti EFQM in se prijavljajo za nagrado in ne samo podeljevanje nagrad.

LITERATURA:

- Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P.: Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, Ministrstvo RS za notranje zadeve, Ljubljana, 2004.
- Kern Pipan, K., Leon, L.: Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo, zbornik prispevkov na konferenci Management, Knowledge and EU, Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijo, Kranj, 2004.
- Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P.: Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, Ministrstvo RS za notranje zadeve, Ljubljana, 2004
- KERN-PIPAN, Karmen, LEON, Loredana. Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPPO) v javni upravi 2004. *Uprava (Ljubl.)*, letn. 3, št. 2, str. 101-119, tabele. 2005,
- Kern Pipan, K., Leon, L., Lesar, N., Primerjava slovenske nagrade za kakovost (PRSPPO) in izbranih evropskih primerov, Zbornik referatov 13. letne konference Slovenskega združenja za kakovost (SZK), Portorož, november 2005.
- Skubic, I., Kern Pipan, K., Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti, 18. Forum odličnosti in mojstrstva, Zbornik prispevkov, Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Otočec, 2006

DRUGI VIRI:

- <http://www.efqm.org>
- <http://www.mirs.si>
- <http://www.mju.gov.si/>