Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti

mag. Karmen Kern Pipan, dr. Ivan Skubic, MVZT, Urad RS za meroslovje
karmen.kern-pipan@gov.si , ivan.skubic@gov.si

Ključne besede

stalne izboljšave, uspešnost, učinkovitost, model odličnosti EFQM, skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju CAF, nagrade za kakovost, management, samo ocenjevanje, inovativnost, ustvarjalnost, učenje, benchmarking

Key Words

continuously improvements, successfulness, efficiency, EFQM Excellence Model, Common Assessment Framework CAF, quality awards, management, self assessment, innovation, creativeness, learning, benchmarking

Uvod

Pot do stalnih izboljšav in napredka v poslovanju vsake organizacije je v vpeljavi, merjenju in stalnem izboljševanju lastnih pristopov ne glede na izbiro orodja (konkretnega standarda ali poslovnega modela). Odličnost v poslovanju pomeni izjemnost, preseganje pričakovanj vseh zainteresiranih strani (zaposlenih, odjemalcev, družbe ipd.) v globalnem konkurenčnem okolju. Za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategij ter organizacijsko prilagoditev je bistveno razumevanje obstoječih prednosti ter področij za izboljšanje. Obstaja več modelov poslovne odličnosti v svetu: v Evropi je najbolj razširjen model odličnosti EFQM, ki je temelj meril v okviru evropske nagrade za kakovost v Bruslju (European Quality Award). V evropskem javnem sektorju se denimo, od leta 1998 uporablja nekoliko poenostavljena in prilagojena različica »Skupni ocenjevalni okvir v za organizacije javnega sektorja« - CAF, v Združenih državah Amerike se v ta namen uporablja »Okvir za doseganje odličnosti«, razvit v okviru ameriške nagrade za kakovost (Malcolm Baldrige National Award) in podobno. Opravljenih je bilo kar nekaj znanstvenih raziskav, ki so potrdile pozitiven vpliv uporabe modelov odličnosti in sodelovanja v procesih zunanjega ocenjevanja v okviru nagrad za kakovost tako v ZDA kot v Evropi, v nadaljevanju bomo predstavili nekaj izsledkov.

1. Temeljna načela in principi stalnih izboljšav

Odličnost ni teorija; gre za otipljive dosežke tega, kar organizacija počne in kako to počne, za dosežene rezultate in za prepričanje, da bo take rezultate trajnostno dosegala tudi v prihodnje. Dokazi, potrebni za zbujanje zaupanja v organizacijo, niso omejeni zgolj na finančne rezultate, ki so le izkaz preteklega delovanja. Za zbujanje zaupanja v trajnost rezultatov pa so potrebni tudi dokazi o tem, da je tisto, kar organizacija počne in kako to počne, dobro zasnovano, sistematično ter da se stalno pregleduje in izboljšuje. Da bi organizacijam pomagal in jih usmerjal v izboljševanje delovanja, je EFQM leta 1991 uvedel model odličnosti EFQM.

Model uporablja temeljna načela odličnosti, ki se odražajo v strukturiranem sistemu upravljanja' in ga danes uporablja na deset tisoče organizacij po vsej Evropi in drugod po svetu. Uporabljajo ga vsi: podjetja, šole, zdravstvene organizacije, policija, storitvene organizacije in državna uprava. Z modelom pridobijo organizacije tudi skupen jezik in orodje za upravljanje, kar omogoča lažjo izmenjavo "dobre prakse" med različnimi sektorji po vsej Evropi. (Temeljna načela, 2004)

Na Japonskem so tako že v letu 1951 podelili prvo nagrado za kakovost, imenovana Demingova nagrada, v letu 1988 je bila v Združenih državah Amerike podeljena prva nagrada za kakovost, imenovana Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), v Evropi je bila prva tovrstna nagrada podeljena 1992 v okviru Evropskega sklada za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (EFQM). Vse tri nagrade temeljijo na predpisanem protokolu sistemskih elementov presoje (struktura nagrade, ponderji posameznih meril), samooceni zaposlenih v organizaciji in na zunanji presoji s pomočjo standardiziranih meril, oceni končne vrednosti, ki pomeni merilo globalne poslovne odličnosti in konkurenčnega primerjanja. (Možina in drugi, 2002).

Stalen napredek in izboljševanje delovanja je seveda mogoče doseči na več načinov. Uspešno vodenje pa zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev v kombinaciji z iskanjem novih poti, znanja in izkušenj. V uspešnih organizacijah managerji ustvarjalnost zaposlenih sistematično spodbujajo, da bi tako pridobili čim več dragocenih idej za dvig učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Še več, inoviranje in stalno učenje sta gibali razvoja, ki ločita povprečne od odličnih organizacij. V kolikšni meri so aktivnosti inoviranja in stalnega učenja zaposlenih spodbujene, razvite in dejansko ovrednotene, pa je neposredno odvisno od politik ter managementa v organizaciji.

Evropski model odličnosti EFQM je neobvezujoč okvir, ki prepoznava, da je trajno odličnost možno doseči preko uporabe različnih pristopov (Russel, 2000). Model je osnovan na ideji, da zadovoljstvo odjemalcev, zaposlenih in pozitivni vplivi na družbo skupaj pripomorejo k odličnim poslovnim rezultatom (Westlund 2001, Mathers et al. 2000). Model odličnosti je praktično orodje, ki organizaciji pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga ji razumeti, kje so vrzeli, in ji nakaže rešitve.

Uporaba modela poslovne odličnosti pomeni celovit, sistemski pristop managementu, saj v osnovi omogoča relativno objektivno analizo stanja, prepoznavanje šibkih področij v delovanju organizacije ter stalno izboljševanje na temelju pridobljenih informacij. Organizacije preko cikličnih procesov samoocenjevanja pridobijo močno orodje za dodatno okrepitev stalnega učenja, izboljševanja svojih šibkih točk ter inovativnega mišljenja.

	Temelji odličnosti modela EFQM	**Začetek samoocenjevanja**	**Na poti odličnosti**	**Zrela organizacija**
1	**Usmerjenost v rezultate;** uravnoteženje in zadovoljevanje potreb vseh udeleženih strani.	Vse pomembne udeležene strani (*stakeholders*) so prepoznane.	Potrebe udeleženih strani so sistematično prepoznane.	Obstaja transparenten mehanizem, ki uravnava pričakovanja udeleženih strani.
2	**Osredotočenost na odjemalca**; odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve.	Pričakovanja odjemalcev so prepoznana.	Cilji povezani s potrebami in pričakovanji odjemalcev.	Izvedba aktivnosti razumevanja, prepoznavanja in merjenja zadovoljstva odjemalcev in moralno-etičnih vprašanj.
3	**Voditeljstvo in stanovitnost namena**; vodje s svojim vedenjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena.	Vizija in poslanstvo sta opredeljena.	Politika, zaposleni in procesi so opredeljeni.	Skupne vrednote in etični principi obstajajo na vseh organizacijskih ravneh.
4	**Upravljanje na podlagi procesov in dejstev**; učinkovito delovanje in sprejemanje odločitev tekočega in načrtovanega poslovanja na podlagi zanesljivih podatkov.	Opredeljeni so procesi za doseganje želenih rezultatov.	Primerjalni podatki in informacije se uporabljajo za postavitev "izzivnih" ciljev.	Procesna sposobnost je popolnoma prepoznana in razumljena ter se uporablja za izboljšanje rezultatov uspešnosti delovanja.
5	**Razvoj in vključevanje zaposlenih**; sproščanje polnega potenciala zaposlenih na podlagi skupnih vrednot, kulture	Zaposleni sprejemajo skrbništvo in odgovornost za reševanje problemov.	Zaposleni so inovativni in kreativni v postavitvi nadaljnjih organizacijskih ciljev.	Zaposleni so pooblaščeni za svoje delovanje in odprto izmenjujejo znanje in izkušnje.

	zaupanja ter pooblaščanja.			
6	**Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje;** upravljanje in izmenjava znanja, kultura stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.	Opredeljene so možnosti izboljšav, izvajajo se ustrezne aktivnosti zanje.	Stalno izboljševanje je sprejet cilj vsakega posameznika.	Uspešne inovacije in izboljšave so splošno razširjene in integrirane.
7	**Razvijanje partnerstva;** učinkovit, vzajemen odnos s partnerji, na podlagi zaupanja, izmenjave znanja in integracije.	Opredeljen je proces za izbiro in upravljanje z dobavitelji.	Izboljšave in dosežki dobaviteljev so prepoznani in ključni zunanji partnerji so opredeljeni.	Organizacija in njeni ključni partnerji so neodvisni. Načrti in politike se vzajemno razvijajo na podlagi izmenjave znanja.
8	**Družbena odgovornost;** etično ravnanje ter preseganje pričakovanja in pravil najširše družbe.	Obstaja razumevanje in upoštevanje pravnih in regulativnih zahtev.	Prisotna aktivna vključenosti v družbo.	Družbena pričakovanja se merijo in ustrezne aktivnosti zanje se izvajajo.

Slika 1: Temelji odličnosti v različnih stanjih zrelosti organizacije (Temeljna načela, 2004)

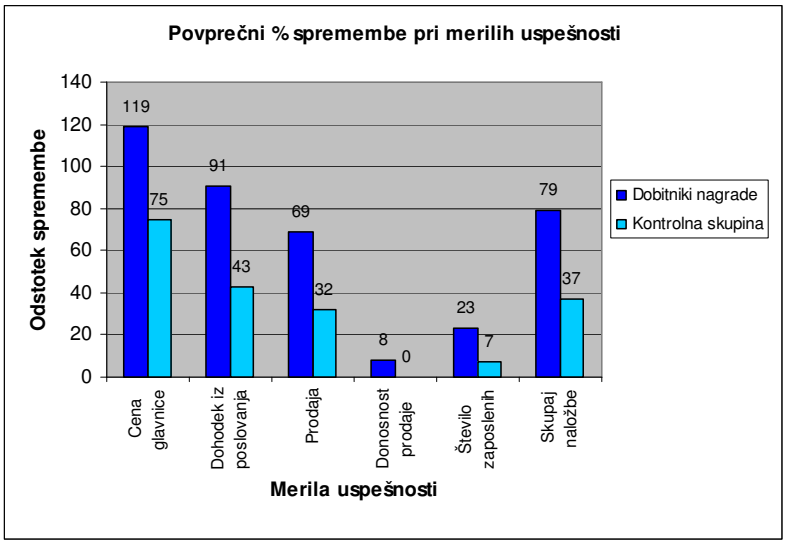
2. Model odličnosti kot orodje za povečanje učinkovitosti poslovanja organizacije

Model odličnosti EFQM temelji na predpostavki, da se odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" dosegajo z "voditeljstvom", ki je gibalo "politike in strategije", ki se uresničujeta skozi "zaposlene", "partnerstva in vire" ter "procese". (Ocenjevanje odličnosti, 2004) Model odličnosti EFQM omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja ključnih področij delovanja sleherne organizacije. Zelo pomembna je možnost primerjave z najboljšimi organizacijami, med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip ali velikost organizacije.

Vprašanje, ki se verjetno najpogosteje postavlja v zvezi z uporabo kateregakoli orodja za dvig učinkovitosti in uspešnosti poslovanja je, kako boste vedeli, da res učinkuje. (Singhal in Hendricks, 2004) Enega od najprepričljivejših odgovorov na to vprašanje najdemo v obširni znanstveni raziskavi, ki sta jo leta 2000 izvedla dr. Vinod Singhal z Georgia Institute of Technology in dr. Kevin Hendricks z University

of Western Ontario v ZDA.[1] Raziskava, ki jo je objavil EFQM, je pri več kot 600 dobitnikih nagrade za kakovost pokazala, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja. Avtorja sta primerjala finančno uspešnost približno 600 organizacij - dobitnikov nagrade za kakovost s kontrolnim vzorcem podobno velikih podjetij z enakim področjem delovanja. Obe skupini sta zasledovala pet let, in to eno leto, preden so dobitniki nagrade dobili svojo prvo nagrado, ter štiri leta po tem.

Uspeh dobitnikov nagrade je bil v več merilih finančne uspešnosti v povprečju znatno večji kot pri kontrolni skupini (Slika 2). V primerjavi s kontrolno skupino so dobitniki nagrade dosegali za 44 % višjo ceno delnice, 48 % večjo rast dobička iz poslovanja in 37 % večjo rast prodaje. Prav tako so bili dobitniki nagrade uspešnejši od kontrolne skupine pri dobičkonosnosti prodaje, rasti števila zaposlenih in rasti premoženja.

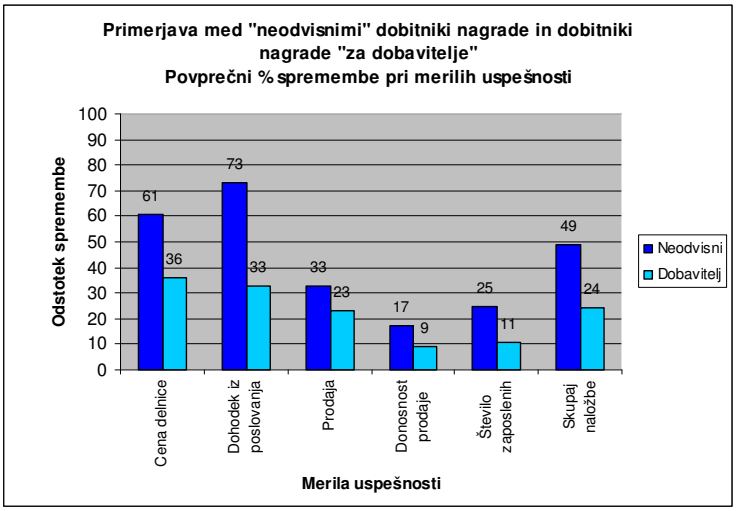


Slika 2: Povprečni odstotek spremembe pri merilih uspešnosti (Singhal in Hendricks, 2004)

Še posebej želimo izpostaviti, da so rezultati podjetij, ki so bila nagrajena po modelih odličnosti (kot denimo ameriška nagrada Malcolm Baldrige Award ali evropska nagrada za kakovost (European Quality Award) ali katera druga neodvisna nagrada za kakovost, boljši kot pri podjetjih, ki so dobila samo nagrado za dobavitelja (Slika 3). Neodvisni dobitniki nagrade so po prilagoditvi glede na uspešnost

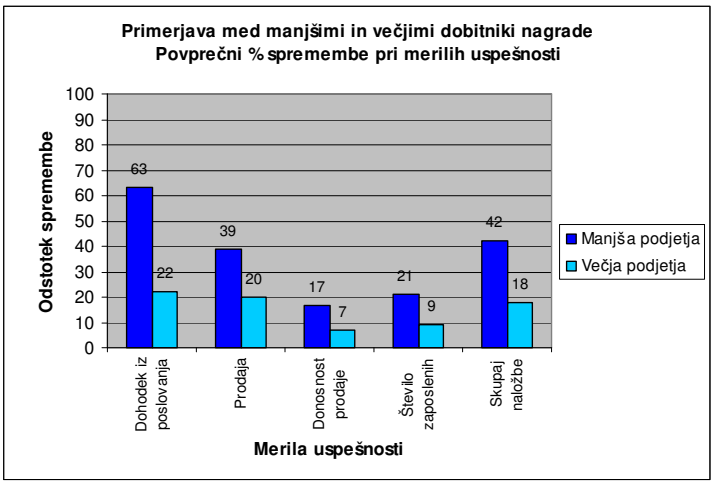
[1] več o tem na spletnih straneh MIRS www.mirs.si in EFQM www.efqm.org.

kontrolne skupine dosegli v povprečju znatno boljše rezultate kot na primer za 61 % večjo rast cene delnice, 73 % večji dobiček iz poslovanja, 33 % večjo prodajo, 17 % večjo dobičkonosnost prodaje. S temi dokazi lahko podkrepimo razloge, zakaj naj bi podjetja pri načrtovanju, usposabljanju in ocenjevanju uporabljala merila evropskega modela odličnosti in zakaj bi morale razne državne in zvezne službe podpirati take pobude za nagrado (Model odličnosti, 2004). V tem okviru lahko rečemo, da nagrade za kakovost na narodnogospodarskem nivoju pomenijo vzpodbudo in gibalo razvoja za najboljše organizacije ne glede na sektor, tip ali velikost, kar posledično vpliva tudi razvoj gospodarstva in države kot celote. Japonska, ki je svojo nagrado za kakovost imenovano po Demingu kot prva osnovala že v letu 1951, je to s svojim gospodarskim vzponom prav gotovo potrdila.



Slika 3: Primerjava med neodvisnimi dobitniki nagrade in nagrade za dobavitelje (Singhal in Hendricks, 2004)

Obstaja tudi prepričanje, da so poslovni modeli uporabnejši v večjih organizacijah, manj pa v srednjih in manjših podjetjih. Ugotovitve raziskave so pokazale, da je uporaba modela ravno v okviru manjših in srednjih podjetij dosegla neprimerno večji rezultat. Po prilagoditvi glede na uspešnost kontrolne skupine so manjša podjetja-dobitniki nagrad dosegla v povprečju za 63 % večji dobiček iz poslovanja, 39 % večjo prodajo, 17 % večjo dobičkonosnost prodaje – kar je znatno več, kot so dosegla večja podjetja-dobitniki nagrade (Slika 4).



Slika 4: Primerjava med manjšimi in večjimi organizacijami – dobitniki nagrade (Singhal in Hendricks, 2004)

Podobno znanstveno raziskavo v Evropi v letu 2005 so opravili dr. Louise Boulter, dr. Tony Bendell, University of Leicester (Velika Britanija), dr. Vinod Singhal z Georgia Institute of Technology (ZDA) in dr. Jens Dahlgaard, University of Linkoping (Švedska). Proučevali so dobitnike nacionalnih nagrad v Evropi, njihovi rezultati so povsem potrdili zgoraj omenjene izsledke ameriške raziskave. [2]

3. Stalne izboljšave v javnem sektorju – uporaba Skupnega ocenjevalnega okvira v javnem sektorju - CAF

V slovenskem javnem sektorju je kar zgleden primer uvajanje stalnih izboljšav javna uprava, kjer se je ponekod začelo z vpeljavo ISO 9001 certifikatov, večna pa je začela ali nadgrajevala svoja prizadevanja s samooceno po Skupnem ocenjevalnem okviru (CAF). Nekateri sedaj nadaljujejo z modelom EFQM, bodisi prek udeležbe v pilotnem projektu PRSPO v javni upravi, kar nekaj pa jih tudi že sodeluje v okviru sistema PRSPO v letu 2006. V tem okviru prednjačijo upravne enote, vendar niso redki ostali upravni organi, občinske uprave, policija, vladne službe in ministrstva. Med uporabniki modela CAF kot osnove za EFQM/PRSPO je od leta 2002 do danes v Sloveniji že več kot 60 upravnih organov. Pozitiven rezultat

[2] več o tem na spletni strani http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=42

preteklih pilotnih projektov PRSPO v zdravstvu pa je prav gotovo prvi finalist PRSPO v javnem sektorju v letu 2005 - Splošna bolnišnica iz Novega mesta.

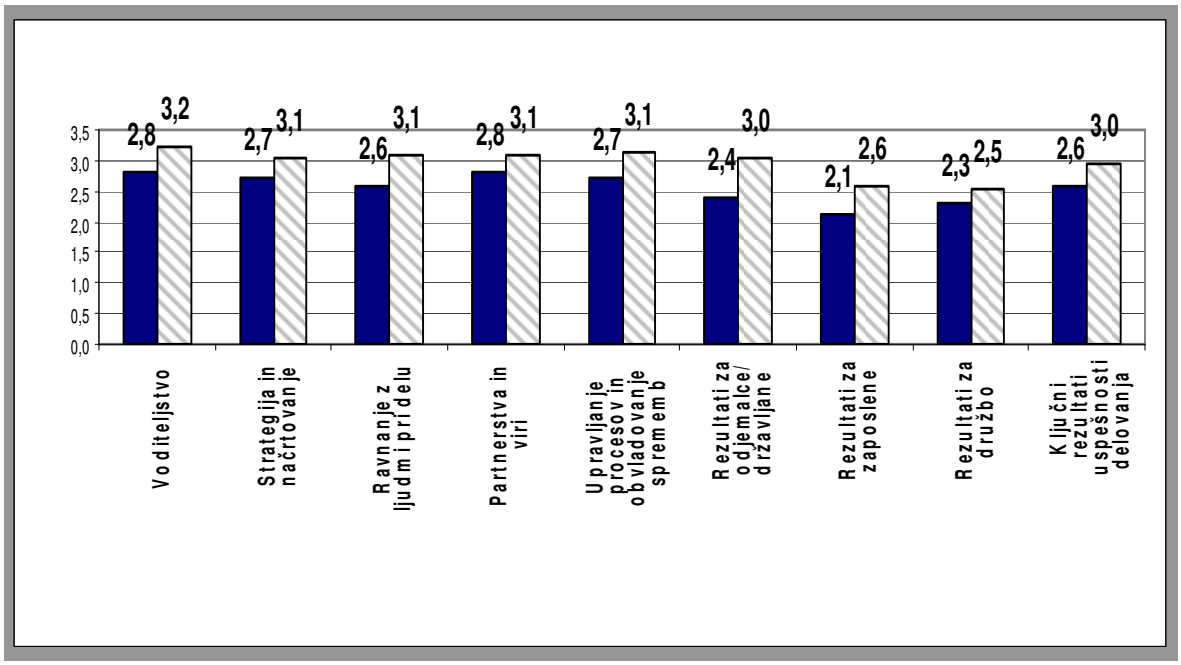
Model CAF je nastal kot odziv na potrebe organizacij javnega sektorja, ki so želele oblikovati sebi prirejen model, ki upošteva posebnosti dela v tem sektorju (vezanost na politiko, servisna dejavnost, usmerjenost k odjemalcem, nefinančni rezultati dela). Zato je skupina strokovnjakov iz uprav držav članic EU in predstavnikov Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta v letih 1998-2000 razvila skupni ocenjevalni okvir, model CAF. Ta temelji na modelu odličnosti EFQM[3], pri čemer upošteva zlasti vpliv politike na strokovno delo v upravi, procesni način dela, usmerjenost k uporabnikom in nefinančne rezultate uspešnosti delovanja. Ključni namen modela CAF je opredelitev prednostnih področij izboljšav glede na potrebe in pričakovanja udeleženih strani (angl. *stakeholders*), pri čemer model predhodno implicira opredelitev poslovnih procesov. V bistvu gre za vprašalnik za samoocenjevanje s 27 podrobnimi vprašanji o organizaciji, ki so povezana v devet osnovnih meril. Skozi vsa ta vprašanja in merila se zaobjame trenutno uspešnost organizacije na vseh poljih njenega delovanja, kar pomeni osnovo za oblikovanje akcijskega načrta izboljšav. (Kovač, 2004). Skrbnik modela CAF v Sloveniji je Ministrstvo za javno upravo.[4]

Model temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gibalo politike in strategije za vodenje zaposlenih, partnerstev, virov ter upravljanje procesov. 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. Merila niso ponderirana, povezujeta jih elementa inoviranja in učenja. Navedena merila, katerih skladnost z modelom poslovne odličnosti ni naključna, saj omogoča lažji prehod v primeru višje stopnje kakovosti, so razdelana v 27 podmeril. Organizacija se samoocenjuje po šest stopenjski lestvici (0–5), ki je od leta 2002 izpopolnjena tako, da podaja možnost stopnje 0 (ukrepi se ne izvajajo oz. rezultatov ni), pri ocenah od 1–4 pa se upošteva cikel PDCA - angl. *plan, do, check, act* (Kern, Kovač, Leon, Pretnar, 2004).

Povprečni primerjalni podatki samoocene po modelu CAF v Sloveniji v primerjavi z evropskim povprečjem (Evropski inštitut za javno upravo, Maastricht) od leta 2000 do septembra 2005 so prikazani na sliki 5 (Slovenija svetli stolpci, evropski rezultati – temni stolpci). Pri merilih 7. (»rezultati – zaposleni«) in 8. (»rezultati – družba«) opazimo najnižje vrednosti tako pri evropskih kot slovenskih ocenah.

---

[3] model CAF je uradno priznan tudi v sistemu EFQM kot prva stopnica k razvoju odličnosti (angl. *»commitment to excellence«*).
[4] več o tem na spletni strani www.mju.gov.si



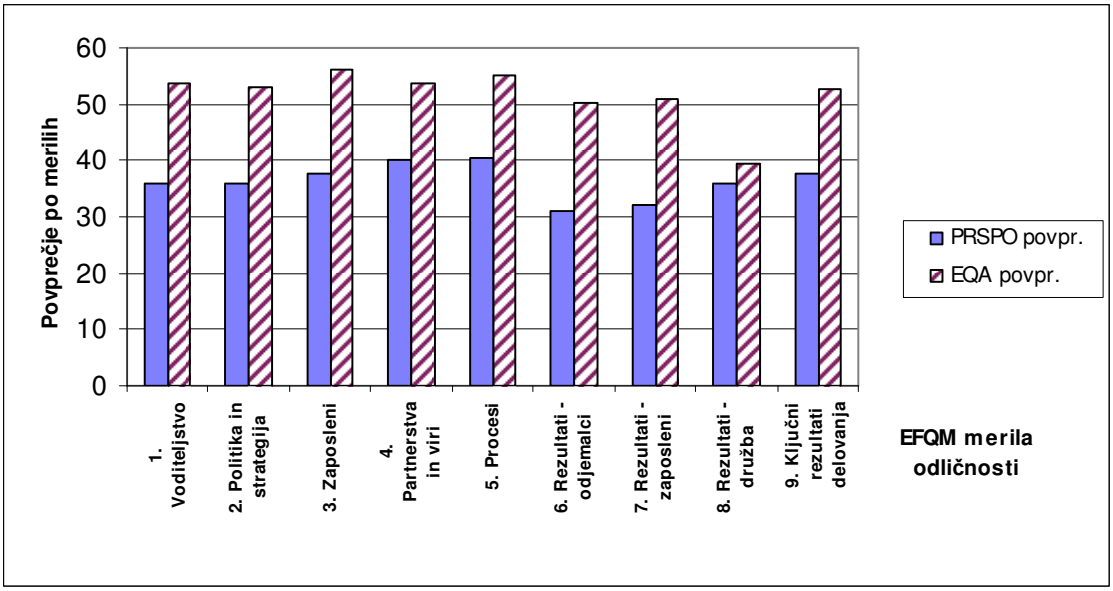
Slika 5: Primerjalni podatki samoocene po modelu CAF v Sloveniji v primerjavi z evropskim povprečjem (Kovač, 2006)

Analiza, ki je bila opravljena med uporabniki modela CAF v slovenski javni upravi v letu 2004 v okviru 24 upravnih enot, je med izbiro najpomembnejših prednosti uporabe modela pokazala naslednje rezultate (Kovač, 2006): definiranje priložnosti za izboljšavo (79 %), vključitev ugotovitev v program dela (67 %), komunikacija med zaposlenimi (42 %), dvig zavesti o kakovosti v upravi (38 %), uravnotežen razvoj organizacije (17 %), dvig zavesti o pomenu poslanstva organa (21 %) ter drugo: ugotoviti, kaj je dobro urejeno (Kovač, 2006). Prepoznane prednosti uporabe modela CAF v javnem sektorju so predvsem v iskanju priložnosti za izboljšave, v vključitvi le - teh v program dela in izboljšanju dialoga in komunikacije med zaposlenimi.

4. Primerjava rezultatov PRSPO in EQA po merilih

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 2004 po vseh merilih nam pokaže, da ocene po merilih v Sloveniji v povprečju zaostajajo za 52 točk (na Sliki 6) (PRSPO temni stolpci, EQA pisani stolpci). Največje razhajanje opazimo vseh merilih, ki so povezana z ljudmi in vodenjem v organizaciji tako interno kot eksterno: »Voditeljstvo«, »Zaposleni«, »Rezultati-

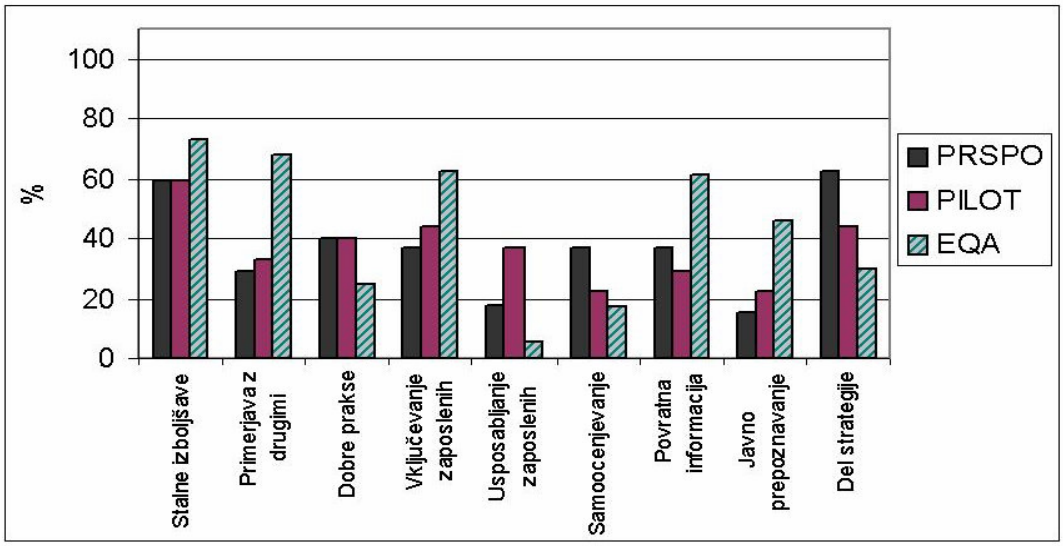
zaposleni« in »Rezultati-odjemalci«. Razlika med rezultati PRSPO in EQA v letih 2000-2004 znaša v povprečju dobrih 19 točk. Doseženi nivoji pri merilih »Partnerstva in viri«, »Procesi« ter »Politika in strategija« so pri PRSPO za dobrih 17 točk v povprečju nižji kot na EQA v tem obdobju. Ključni rezultati delovanja pa PRSPO od EQA zaostajajo za dobrih 15 točk v povprečju. 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. Opazimo, da so slovenski rezultati znatno nižji pri vseh merilih modela, ki so povezana z medčloveškimi odnosi in managementom v organizaciji, tako interno kot eksterno.



Slika 6: Primerjava povprečnih rezultatov po merilih EQA in PRSPO v letih 2002-2004

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[5] 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 7).

[5] Osnovni namen izvajanja pilotnih projektov PRSPO 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 in pridobitve neodvisnega poročila s strani ocenjevalcev kot velja v okviru nagrade (PRSPO).



Slika 7: 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).

5. Zaključek

Ključ do napredka v poslovanju vsake organizacije je v izboljševanju lastnih pristopov ne glede na izbiro orodja. Odličnost v poslovanju pomeni izjemnost, preseganje pričakovanj vseh zainteresiranih strani (zaposlenih, odjemalcev, družbe ipd.) v globalnem konkurenčnem okolju. Modeli odličnosti preko izvajanja samoocenjevanja omogočajo menedžerjem na eni strani izboljšano komunikacijo, spodbujanje dialoga in pridobivanja idej za izboljšave s strani zaposlenih, na drugi strani pa celovito obvladovanje in merjenje dosežkov v organizaciji ne glede na sektor ali velikost.

Primerjava povprečnih rezultatov EQA ter PRSPO je pokazala, da skupni povprečni rezultati doseženih točk v Sloveniji v povprečju zaostajajo preko 150 točk. Primerjave rezultatov so pokazale, da so slovenske organizacije v okviru nagrade PRSPO v primerjavi z evropskimi najbolj šibke ravno pri managementu človeških virov tako v organizaciji (zaposleni) kot izven nje (odjemalci, partnerji, družba). Pri tem je potrebno razmisliti o sistematičnem pristopu k izboljšanju voditeljstva, da bi se tako dvignila ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, katera velja za gonilno silo razvoja in loči odlične organizacije od povprečnih. Glavni cilj nagrad za kakovost v svetu (kot tudi slovenskega sistema PRSPO), je prav v sistematičnem spodbujanju stalnih izboljšav, inovativnosti za doseganje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja in ne podeljevanje nagrad.

Tudi vladna »Strategija razvoja Slovenije« na sistematičen način vpeljuje uporabo modela po različnih segmentih s poudarkom na stalnem napredku, dvigu učinkovitosti, uspešnosti poslovanja in nenazadnje konkurenčnosti države in njenega gospodarstva kot celote. Preko povezave pristojnih ministrstev (denimo gospodarstvo, zdravstvo, šolstvo, javna uprava) je tako nujna ne le moralna, temveč tudi finančna podpora za okrepitev aktivnosti usposabljanja ter promocije za spodbujanje stalnih izboljšav, ustvarjalnosti in inovativnosti. Pomemben izziv za prihodnje obdobje predstavlja širjenje principov stalnih izboljšav v srednja in majhna podjetja, zdravstvo in šolstvo v Sloveniji. V tem okviru pod vodstvom Ministrstva za gospodarstvo, Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije uspešno poteka vrsta aktivnosti za uvajanje poslovne odličnosti v slovenska majhna in srednja podjetja od jeseni 2005. Obenem potekajo aktivnosti za izvedbo projekta ocene stanja v zdravstvu po EFQM modelu na Ministrstvu za zdravje.

V evropskem prostoru pa nadaljevanje na poti odličnosti za najboljše slovenske organizacije pomeni uvrstitev med vidnejše primere v okviru evropskih primerjav, kar bi pripomoglo k uveljavitvi ter povečanju globalne konkurenčnosti naše države.

LITERATURA

- Boutler L. et al, Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance, Centre of Quality Excellence, The University of Leicester, Great Britain, 2005;
- Dolinšek, S., Piskar, F., Faganel, A., Kern Pipan, K., Podobnik, D., Management kakovosti: Zapiski predavanj. Koper : Fakulteta za management, 2006;
- Kern, K., Leon, L., Kovač, P., Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, revija Ministrstva za notranje zadeve RS, 5/2004;
- Kern, K., Kovač, P., Leon, L., in Pretnar, V., Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF, Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija, 2004;
- Kovač, P., Prva evropska konferenca o uporabi modela CAF v javni upravi 18. - 19. 11. 2003 – izkušnje in nauki, Organizacija. - ISSN 1318-5454.- Let.37,št. 2, str. 126-129, 2004;
- Kovač. P., Razvoj odličnosti v upravi prek analize samoocene po modelu CAF in drugih orodjih – samoocenjevalna delavnica, Gradivo seminarja, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2006;

- Kern Pipan. K. in Leon, L., Slovenska nagrada za kakovost (PRSPO) in izbrani primeri evropskih (nacionalnih) nagrad za kakovost, 25. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2006;
- Mathers, M. et al., People Results, Advice Booklets 07, European Foundation for Quality Management, ISBN 90-5236-400-1, Brussels, Belgium, 2000;
- Model odličnosti EFQM, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana, 2004;
- Možina, S., in drugi, Management: nova znanja za uspeh, Založba Didakta, Radovljica, Slovenija, 2002;
- Ocenjevanje odličnosti, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana, 2004;
- Russel, S., ISO 9001:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or Co-operation?, Total Quality Management, Taylor & Francis Ltd., Vol. 11, NOS 4/5&6, 2000, S657-S665, 2000;
- Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), Kako z ocenjevanjem izboljšati organizacijo, Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Ljubljana, 2002;
- Singhal, V., R., Hendricks, K., Kakšne koristi prinaša izvajanje modela?, Model odličnosti EFQM, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004;
-Temeljna načela odličnosti, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana, 2004.
-Westlund, A. H., Measuring Environmental Impact on Society in the EFQM System, Total Quality Management, Taylor & Francis Ltd., Vol. 12, NO 1, S125-S135, 2001

- www.mirs.si
- www.efqm.org
- http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=42
- http://www.deming.org/demingprize/
- www.nist.gov
- www.mju.si