

# REZULTATI UVAJANJA MODELA ODLIČNOSTI EFQM V SLOVENIJI V PRIMERJAVI Z EVROPO

mag. Karmen KERN, Loredana LEON, univ.dipl.org.

Urad za meroslovje (MIRS), Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport,  
Kotnikova 38, 1000 Ljubljana

E-pošta: [karmen.kern@gov.si](mailto:karmen.kern@gov.si), [loredana.leon@gov.si](mailto:loredana.leon@gov.si),

*Najboljše organizacije v Evropi se primerjajo prek evropske nagrade za kakovost (EQA) od leta 1992, v Sloveniji pa od leta 1998 prek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Učinki uporabe modela odličnosti vplivajo na uspešnost poslovanja. Neposredna primerjava z najboljšimi, uvajanje modela in še posebej sodelovanje v postopkih za nagrado za kakovost pa poleg izboljšav poslovanja povečajo tudi ugled in prepoznavnost organizacije v družbi in dodatno motivirajo zaposlene, kar je za Slovenijo na pragu vstopa v EU še posebej pomembno.*

## 1. UVOD

Odličnost v managementu zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev dela, toda obenem iskanje novih poti, znanj in izkušenj. Model odličnosti EFQM temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, odjemalcev, zaposlenih ter družbe preko voditeljstva kot gonila tako uspešne politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev, virov in procesov. Najboljša evropska podjetja se na teh področjih primerjajo preko evropske nagrade za kakovost (EQA) od leta 1992. V Sloveniji je model udejanjen preko 'Priznanja RS za poslovno odličnost' (v nadaljevanju PRSPO) kot najvišje državne nagrade za kakovost, ki ga od leta 1998 vodi Urad RS za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport in pomeni za organizacije pravo izbiro za uvajanje poslovne odličnosti preko samoocenjevanja in hkrati omogoča medorganizacijsko primerljivost v slovenskem in evropskem prostoru. Učinki uporabe modela odličnosti na uspešnost poslovanja, direktno primerjavo z najboljšimi, uvajanje modela in še posebej sodelovanje v postopkih za nagrado za kakovost poleg izboljšav poslovanja poveča tudi ugled in prepoznavnost organizacije v družbi in dodatno motivira zaposlene, kar je za Slovenijo, ki vstopa v Evropsko unijo posebej pomembno.

## 2. PRIMERJAVA TEMELJNIH PREDNOSTI PRESOJE PO ISO, SAMOOCENJEVANJA TER KANDIDATURE ZA NAGRADO ZA KAKOVOST

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Uveljavljenih je več pristopov pri vodenju sistema kakovosti, spodbujanja inovativnosti ter uvajanja stalnih izboljšav kot je prikazano v Tabeli 1. ISO standardi predstavljajo smernice za ustrezno postavitev in ohranjanje sistema kakovosti organizacije in pripomorejo k uvajanju doslednosti izvajanja delovnih procesov. Presoje po ISO standardih podajajo historičen pogled na organizacijo, običajno so izvedene preko zunanjih specialistov ter usmerjene k preverjanju skladnosti, preventivnim ter korektivnim ukrepom.

Za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategij ter organizacijsko prilagoditev je bistveno razumevanje obstoječih prednosti ter področij za izboljšanje. S samoocenjevanjem organizacija pridobi vpogled vase, jasno opredelitev prednosti in področij za izboljšave ter načrtovanje korektivnih aktivnosti. Izvaja se interno, preko zaposlenih, priporočljivo je sodelovanje specialista-facilitatorja. Zaposleni so vključeni in motivirani, saj so preko ugotovitev ter kreiranja akcijskega plana sami kreatorji izboljšav oz. napredka. Proces ocenjevanja v postopku nagrade poteka s pomočjo zunanjih ocenjevalcev, ki preko ocene podajo pogled nazaj glede prednosti ter področij za izboljšave. Udeležba

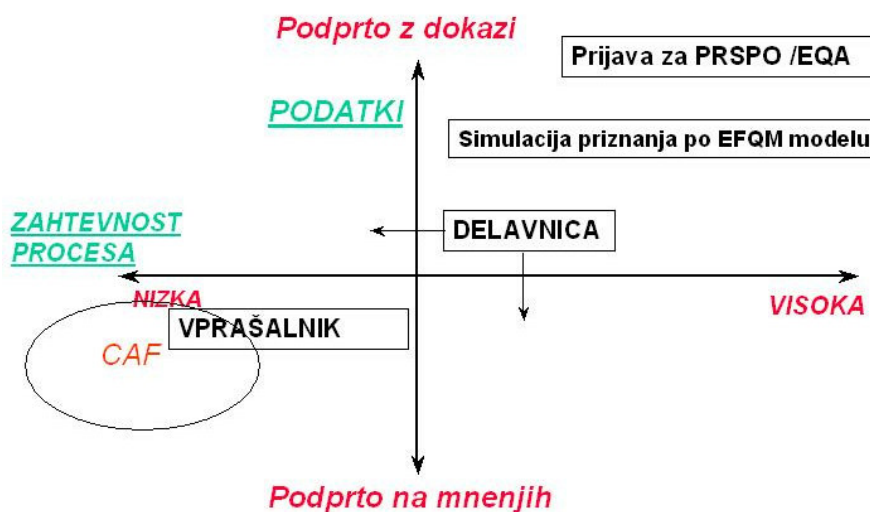
v tekmovanju oz. pridobitev priznanja za kakovost pomeni pomembno marketinško oz. konkurenčno prednost (povzeto po Self-Assessment....., str.56, 2003). Kandidatura v postopku nacionalne ali evropske nagrade za kakovost pomeni za organizacije, ki so dosegle »zrelost« v procesu cikličnega samoocenjevanja, zunanje priznanje preko tekmovanja z najboljšimi.

Presoja po ISO	Samoocenjevanje	Nagrada PRSPO oz. EQA
skladnost s standardom usmerjenost k preventivnim in korektivnim ukrepom običajno jo izvaja zunanji specialist	uporaba celovitega okvira navadno pozitivne prednosti ter področja za izboljšanje najbolje opravljeno interno v organizaciji, lahko je prisoten specialist - facilitator	tekmovanje marketinško orodje / reklama  način za priznavanje ravni dosežkov
podaja pogled za nazaj	oboje – pogled nazaj ter naprej v perspektivo	vključuje proces ocenjevanja
presojevalec pogosto išče neskladnosti	cilj je v motiviranju vključenih zaposlenih	podaja pogled za nazaj  motiviranje predvsem tistih, ki prejmejo nagrado

Tabela 1: Primerjava presoje po ISO, samoocenjevanja ter kandidature za nagrado za kakovost

## 2. SAMOOCENJEVANJE KOT PREPOZNAVANJE PREDNOSTI IN PODROČIJ ZA IZBOLJŠAVE ORGANIZACIJE

Uveljavljenih je več pristopov k samoocenjevanju kot kaže Slika 1, ki jih ločimo glede na zahtevnost in natančnost izvedbe procesa ter v razmerje podprtosti danih ocen z dokazi. Skladno z večjo zahtevnostjo in doslednim izvajanjem samoocenjevanja preko dokazov napreduje organizacija na poti k odličnosti oz. do nagrade za kakovost na nacionalnem - PRSPO ali evropskem nivoju - EQA.



Slika 1: Od samoocenjevanja do prijave za nagrado za kakovost

**Pristop z izpolnjevanjem vprašalnika**, ki zahteva najmanj virov in je opravljen zelo hitro. Je odličen pristop za zbiranje informacij o dožemanju ljudi v organizaciji. Uporabimo lahko preprost vprašalnik z odgovori da/ne ali z določitvijo ocen od 1 do 4 (kot npr. vprašalnik EFQM »Ugotavljanje odličnosti: Pristop z vprašalnikom«) ali bolj zapletene vprašalnike kot osnovno metodo za analiziranje prednosti in področij za izboljšanje ter za vzpostavljanje podlage za načrt izboljšanja delovanja, kjer je obvezna navedba dokazov za podeljeno oceno (kot npr. vprašalnik EIPA »Evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju - Common Assessment Framework - CAF«).

**Pristop z delavnico** je pomemben zaradi aktivne vključenosti vodstva enote, ki izvaja samoocenjevanje. Vodstvo je odgovorno za zbiranje podatkov in za predstavljanje zbranih dokazov svojim sodelavcem na delavnici. To je za vodstvo izhodišče za doseganje soglasja. Za lažji potek procesa je priporočljiva vključitev usposobljenega ocenjevalca – specialista facilitatorja. Idealno je, da je eden od ocenjevalcev iz enote, ki se ocenjuje, drugi pa iz drugega dela organizacije ali od zunaj, npr. iz sorodne organizacije, ki ima izkušnje s samoocenjevanjem. Proces je sestavljen iz petih delov: usposabljanja, zbiranja podatkov, ocenjevalne delavnice, usklajevanja izboljševalnih ukrepov in spremljanja napredka glede na akcijski načrt ukrepov. Bistvene prednosti tega pristopa so v seznanjanju vodstva z modelom in v pridobivanju njihove zavzetosti, omogočanju razprave o prednostih in področjih za izboljšanje ter doseganju konsenza glede ocen, prioriteta in strinjanjem z akcijskim načrtom ukrepov ter v priložnosti za krepitev timske kulture. Nastane usklajen seznam prednosti in področij za izboljšanje, ki pomeni gonilo akcijskega načrta za izboljšanje.

**Pristop imenovan »simulacija priznanja«** je dejanska preslikava postopka za nacionalno oz. evropsko nagrado za kakovost. Zajema pisanje popolne vloge za posamezno enoto ali celotno organizacijo, ki se samoocenjuje. To poročilo nato oceni komisija, sestavljena iz usposobljenih ocenjevalcev. Če se samoocenjuje enota, so ocenjevalci lahko iz drugega oddelka oziroma podružnice podjetja. Če je v samoocenjevanje vključena celotna organizacija, pa je lahko vključenih nekaj zunanjih ocenjevalcev (povzeto po Assessing For Excellence ..., str.8-16, 2003).

**Priprava vloge za prijavo na nagrado za kakovost** je zadnja stopnja internega samoocenjevanja in hkrati prva stopnja eksternega ocenjevanja na nacionalnem ali evropskem nivoju, ki zahteva zunanje ocenjevanje preko usposobljenih neodvisnih ocenjevalcev.

### 3. TEMELJI ODLIČNOSTI V RAZLIČNIH STANJIH ZRELOSTI ORGANIZACIJE

Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Trajno odličnost je mogoče doseči na veliko načinov, v tem okviru je nekaj temeljnih načel, ki model podpirajo kot je predstavljeno v razpredelnici na sliki 2 (povzeto po Eight Essentials ..., 2003).

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Tako modela odličnosti EFQM kot Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF – Common Assessment Framework) sta praktični orodji, ki organizacijam pomagata vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Oba modela priznavata, da je trajno odličnost mogoče doseči na veliko načinov. V tem okviru pa je nekaj temeljnih načel, ki oba pristopa podpirajo kot je predstavljeno v primerjalni razpredelnici na sliki 2.

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) upošteva specifikke javne uprave:

- omejenost odločanja-politični vpliv,
- usmerjenost k strankam in procesom,
- upoštevanje nefinančnih učinkov (Kovač, Evropski model ..., 2002).

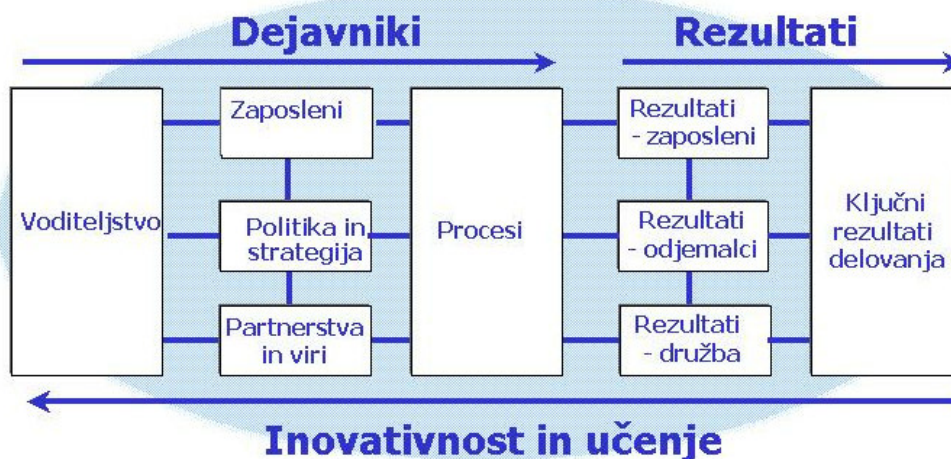
	<b>Temelji odličnosti EFQM modela</b>	<b>Začetek samoocenjevanja</b>	<b>Na poti odličnosti</b>	<b>Zrela organizacija</b>
1	<b>Usmerjenost v rezultate;</b> uravnoteženje in zadovoljevanje potreb vseh udeleženih strani.	Vse pomembne udeležene strani (stakeholders) so prepoznane.	Potrebe udeleženih strani so sistematično prepoznane.	Obstaja transparenten mehanizem, ki uravnava pričakovanja udeleženih strani.
2	<b>Osredotočenost na odjemalca;</b> 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	<b>Voditeljstvo in stanovitnost namena;</b> vodje s svojim vedanjem 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	<b>Upravljanje na podlagi procesov in dejstev;</b> 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 postavitve "izzivnih" ciljev.	Procesna sposobnost je popolnoma prepoznana in razumljena ter se uporablja za izboljšanje rezultatov uspešnosti delovanja.
5	<b>Razvoj in vključevanje zaposlenih;</b> sproščanje polnega potenciala zaposlenih na podlagi skupnih vrednot, kulture zaupanja ter pooblaščenja.	Zaposleni sprejemajo skrbništvo in odgovornost za reševanje problemov.	Zaposleni so inovativni in kreativni v postavitvi nadaljnjih organizacijskih ciljev.	Zaposleni so pooblaščen za svoje delovanje in odprto izmenjavajo znanje in izkušnje.
6	<b>Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje;</b> 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	<b>Razvijanje partnerstva;</b> učinkovit, vzajemen odnos s partnerji, na podlagi zaupanja, izmenjavi znanja in integraciji.	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	<b>Družbena odgovornost;</b> etično ravnanje ter preseganje pričakovanja in pravil najširše družbe.	Obstaja razumevanje in upoštevanje pravnih in regulativnih zahtev.	Prisotna aktivna vključenost v družbo.	Družbena pričakovanja se merijo in ustrezne aktivnosti zanje se izvajajo.

Slika 2: Temelji odličnosti v različnih stanjih zrelosti organizacije

#### 4. MODEL ODLIČNOSTI EFQM

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t. i. »dejavnikov«, štiri pa so »rezultati«. Devet okvirčkov v sestavi modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Vsak od teh okvirčkov vsebuje seznam meril. Merila nakazujejo glavna področja, ki jih pri ocenjevanju organizacije obravnavamo.

Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosegajo z "voditeljstvom", "politiko in strategijo", "zaposlenih", "partnerstev in virov" ter "procesov".



Slika 3: Model odličnosti EFQM

»Dejavniki« zajemajo vse tisto, kar organizacija počne za doseganje svojih ciljev. Povejo nam, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju rezultatov. »Rezultati« so posledica »dejavnikov«, zajemajo tisto, kar organizacija dosega. Povejo nam kako poglobljeno izvajamo primerjave z najboljšimi v razredu (benchmarking). Desna stran modela, kjer so "rezultati", se ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla, leva stran pa opisuje, kako se ti rezultati dosegajo, v nadaljevanju so merila na kratko predstavljena:

1. **Voditeljstvo;** kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
2. **Politika in strategija;** kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.

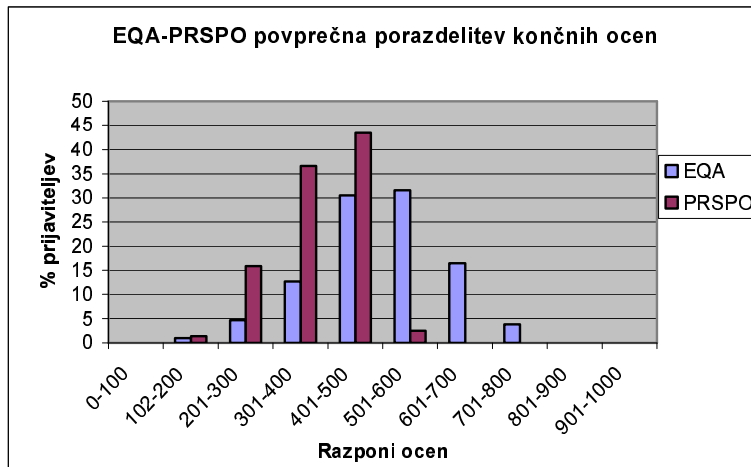
3. **Zaposleni;** kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
4. **Partnerstva in viri;** kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. **Procesi;** 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.
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci;** kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi;** kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. **Rezultati v zvezi z družbo;** merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. **Ključni rezultati delovanja;** kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati. (povzeto po The EFQM Excellence Model, Public and Voluntary..., 2003).

## **5. PRIMERJAVA REZULTATOV PRIZNANJA RS ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSPO) IN EVROPSKE NAGRADE ZA KAKOVOST (EQA)**

Opažamo, da je struktura organizacij, ki so se že odločila za uvajanje modela odličnosti EFQM v svoje poslovanje v Sloveniji, zelo podobna strukturi na evropski ravni (v okviru Evropske nagrade za kakovost). Večina organizacij, ki se odloča za uvajanje modela odličnosti EFQM namreč izhaja iz velikih proizvodnih in storitvenih organizacij (PRSPO-69%, EQA-53%), sledijo majhne in srednje velike organizacije (PRSPO-25%, EQA-37%) ter organizacije iz javnega sektorja (PRSPO-6%, EQA-10%).

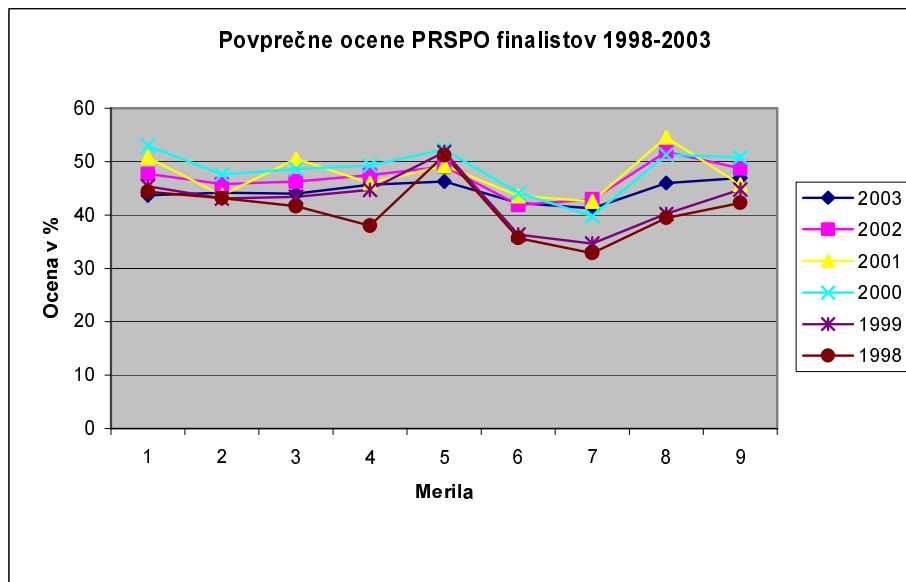
Poleg tega nam pregled deleža prijaviteljev za PRSPO v primerjavi z Evropsko nagrado za kakovost po letih da zanimivo sliko. Delež velikih organizacij, ki se potegujejo za nagrado je namreč v Sloveniji vsako leto večji kot na evropskem nivoju.

Če pogledamo primerjave v porazdelitvi končnih ocen EQA in PRSPO pridemo do zaključka, da se največji odstotek PRSPO-prijaviteljev nahaja v razponu končnih ocen 401-500, medtem ko so EQA-prijavitelji najbolj pogosto ocenjeni v razponu med 501-600 (Graf 1: Povprečna porazdelitev končnih ocen EQA in PRSPO v letih 1998-2003).



Graf 1: Povprečna porazdelitev končnih ocen EQA in PRSPO v letih 1998-2003

Še posebej so zanimivi izsledki primerjav doseženih rezultatov po posameznih merilih modela. Podatki namreč kažejo, da so v Sloveniji "rezerve" zlasti na področju rezultatov v zvezi z odjemalci in zaposlenimi. To je razvidno iz spodnjega grafičnega prikaza. Sicer pa je razvidno, da je bil storjen zaznaven napredek na skoraj vseh merilih. Največji napredek je bil v obravnavanem obdobju storjen na merilih 6. Rezultati - odjemalci in 7. Rezultati – zaposleni. Izboljšali so se tudi rezultati na merilu 4. Partnerstva in viri in merilu 9. Ključni rezultati delovanja. Slovenski finalisti so dosegli največji odstotek ocen prav na merilu 8. Rezultati – družba, kjer je mogoče zaznati zelo velik napredek. To si lahko razlagamo tudi s tem, da so naša podjetja v tem obdobju veliko vlagala v ravnanje z okoljem. Razmeroma dobre rezultate so dosegla podjetja tudi na merilu 9. Ključni rezultati delovanja, kar je razumljivo, saj se za priznanje potegujejo predvsem uspešna slovenska podjetja.



Graf 2: Povprečne ocene PRSPO finalistov v letih 1998-2003

Iz spodnje Tabele 2 je razvidno, da je v povprečju v Sloveniji 14 prijaviteljev letno, najbolj pogosto se njihove končne ocene gibljejo v razponu ocen med 500 in 550 točk. 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 matrice. Podatki o prijaviteljih-finalistih za leto 2003 v tabeli 2 niso prikazani, ker v času nastajanja tega prispevka še niso bili javni.

Leto	Število prijaviteljev			Število finalistov			Rang doseženih točk									
							550-501		500-451		450-401		400-351		350-301	
Kategorija	Velika	SME	Skupaj	Velika	SME	Skupaj	Velika	SME	Skupaj	SME	Velika	SME	Velika	SME	Velika	SME
2002	14	0	14	4	0	4			4							
2001	10	2	12	2	1	3			1		1	1				
2000	11	5	16	3	0	3	1		2							
1999	13	2	15	5	1	6			4				1	1		
1998	7	4	11	6	1	7		1	1		2		2		1	

Legenda

 dobitnik priznanja PRSPO

SME- Small and Medium Sized Enterprises – organizacije < 250 zaposlenih

Velika – organizacije > 250 zaposlenih

Tabela 2: Dobitniki in finalisti PRSPO glede na doseženi razpon ocen v obdobju 1998-2002

## 6. MIRS - NACIONALNA PARTNERSKA ORGANIZACIJA EFQM V SLOVENIJI

V smislu primerjav z evropsko nagrado za kakovost in drugimi nacionalnimi nagradami za kakovost v Evropi je za Slovenijo še posebej pomembno dejstvo, da je v letu 2002 Urad RS za meroslovje (MIRS) postal nacionalna partnerska organizacija EFQM in s tem enakovreden partner EFQM ter več kot 23 nacionalnih partnerskih organizacij po Evropi v smislu medsebojnega sodelovanja, primerjav in aktivne participacije za uresničevanje skupnega poslanstva. S tem je MIRS pridobil tudi ekskluzivne pravice za prodajo in prevod brošur EFQM ter izvajanje tečajev v slovenskem jeziku v okviru medsebojnih dogovorov na območju Slovenije.

## 7. NOVOSTI NA PODROČJU PRSPO V LETU 2004

### 7.1. IZOBRAŽEVANJA V SLOVENSKEM JEZIKU

Prvič letos bo Urad RS za meroslovje kot Nacionalna partnerska organizacija EFQM v sodelovanju s Slovensko fundacijo za poslovno odličnost (SFPO) začel izvajati EFQM tečaje za samoocenjevanje organizacij in tečaje za ocenjevalce v slovenskem jeziku. Prva izobraževanja bodo potekala v marcu in aprilu. Tečajji za samoocenjevanje bodo pripomogli k širjenju uporabe modela odločnosti EFQM ter tehnik samoocenjevanja, zato vse zainteresirane vabimo na ogled naše spletne strani: <http://www.mirs.si> pod rubriko »Aktualno«, kjer so objavljeni tudi termini izobraževanj in dodatne informacije.



## **7.2. NOVA POLITIKA KAKOVOSTI SLOVENSKE JAVNE UPRAVE IN PILOTNI PROJEKT PRSPO ZA JAVNO UPRAVO**

V podporo aktivnostim na področju izboljševanja kakovosti v javni upravi, je konec preteklega leta Vlada RS dopolnila že leta 1996 sprejeto izjavo o politiki kakovosti državne uprave in jo sprejela v obliki dokumenta »Politika kakovosti slovenske javne uprave«, v katerem med drugim pravi: »Vsi v javni upravi uporabljamo mednarodno uveljavljena orodja za stalno učenje, inoviranje in izboljšave, zagotavljanje in upravljanje celovite kakovosti ter strateškega načrtovanja (standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001, model odličnosti EFQM, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) in drugi) ter na njihovi podlagi in prek izmenjave dobrih praks oblikujemo, dosegamo in spremljamo javno podprte in merljive cilje in rezultate dela.« (Politika kakovosti v slovenski javni upravi, ...)

Kot udejanjenje tega dokumenta bo Urad RS za meroslovje v sodelovanju z Uradom RS za organizacijo in razvoj uprave v okviru Ministrstva za notranje zadeve v jeseni izvedel pilotni projekt za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost na področju javne uprave. Več o tem in o možnostih za sodelovanje v projektu bomo predstavili tudi v okviru Konference zmagovalcev / Forumu SFPO, ki bo potekala 5. in 6. aprila 2004 v Ljubljani.

## **8. ZAKLJUČEK**

Preko samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM organizacije pridobijo močno orodje za vzpostavitev procesa stalnega izboljševanja glede delovanja sistema kakovosti, vodenja ljudi, notranjega komuniciranja, odkrivanja nepravilnosti, pomanjkljivosti, potreb in zahtev v zvezi z zaposlenimi, odjemalci, širšo družbo kot tudi rezultati delovanja

Prepričani smo, da je pot od uvajanja ISO standardov in CAF-a do uvajanja modela odličnosti v javni upravi prava, saj njihova primerljivost nakazuje logične medsebojne povezave in skupni cilj – nenehne izboljšave. Seveda se je pri tem treba zavedati, da uspeh ne pride čez noč. Vendar je ta zagotovljen predvsem z vztrajnostjo, discipliniranostjo in realno postavljenimi cilji. (Kern, K., Kovač, P., Leon, L. in Pretnar V.: Obvladovanje kakovosti s pomočjo ..., str. 27).

Čeprav je bila uvedba evropskega modela odličnosti na začetku predvsem v interesu le nekaterih največjih in uspešnih podjetij v Evropi, se je uvajanje v Evropi razširilo na več deset tisoč organizacij. Zaradi vedno višjih zahtev, ki se postavljajo kot kriterij uspešnosti, postaja uvajanje tega in podobnih modelov vedno bolj pomembno tudi v prihodnje. EFQM model je z izvajanjem evropske nagrade za kakovost postal pojem, lahko rečemo tudi neke vrste standard za kakovost v Evropi. Evropski pristop na tem področju je prav gotovo lahko referenca za ostale regije sveta. Seveda pa ostaja vprašanje, do kakšne mere se da pristop EFQM posplošiti v globalnem smislu, upoštevajoč načela konsenza v mednarodni standardizaciji, ne da bi to šlo na škodo zahtev, ki so namenu EFQM modela tudi primerno visoke. Dolgoročno vidimo širše učinke uporabe modela odličnosti EFQM, ki jih ima ta na kakovost življenja posameznikov in družbe v širšem smislu. Ciklično izvajanje samoocenitev po modelu odličnosti EFQM, ki dolgoročno vodi k zrelosti organizacije ter prijavi za nagrado, na sistematičen način spodbuja v organizacijah nenehno učenje in stalne izboljšave ter inovacije. Za Slovenijo, ki si želi čim bolj povečati dodano vrednost je to poleg ohranjanja in večanja svoje globalne konkurenčnosti, še toliko bolj pomembno. (Kern, K. In Leon, L.; S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM ...)

## LITERATURA

- 1) Assessing for Excellence; A practical Guide for Self-Assessment, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 2003;
- 2) Eight Essentials of Excellence; The Fundamental Concepts and their Benefits, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 2003;
- 3) The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Bruselj, Belgija, 2003;
- 4) Kern, K.; Modeli odličnosti kot orodje managementa, 22. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2003;
- 5) Kern, K., Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM, priročnik za udeležence seminarja, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Priznanje RS za poslovno odličnost, Ljubljana, 2004;
- 6) Kern, K. in Leon, L.; S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost, zbornik referatov 12. letne konference Slovenskega združenja za kakovost, Portorož, 2003;
- 7) Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) – Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo, Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve, Ljubljana, 2003;
- 8) Kern, K., Kovač, P., Leon, L. in Pretnar V.: Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF, Priročnik za udeležence seminarja, Upravna akademija, Ljubljana, 2004;
- 9) Kovač, P., Evropski model - Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF), Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi, Ljubljana, 2002;
- 10) Politika kakovosti v slovenski javni upravi, sklep Vlade RS z dne 24. 12. 2003, spletna stran MNZ-UORU <http://www.mnz.si/si/149.php?ID=168>;
- 11) Pupius, M., Advantages, Options and Choices for Introducing the EFQM Excellence Model in the Public Sector (Education, Public Administration and Health), Sheffield Hallam University, Velika Britanija, 2002;
- 12) Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) – Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo; Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve, Ljubljana, 2003.

### Svetovni splet:

<http://www.efqm.org>

<http://www.eipa.nl/>

<http://excellence.shu.ac.uk/>

<http://www.mirs.si>