

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PRISTOPA SAMOOCENJEVANJA PO EFQM
MODELU NA PRIMERU PODJETJA HIDRIA
ROTOMATIKA d.o.o.**

Ljubljana, junij 2008

ŠPELA PLATIŠE

IZJAVA

Študentka Špela Platiše izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Boruta Rusjana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. 6. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE:

UVOD	1
1 RAZVOJ SISTEMOV KAKOVOSTI	2
2 STANDARDI KAKOVOSTI	4
2.1 ISO/TS 16949:2002.....	4
2.2 ISO 14001.....	5
2.3 OHSAS 18001.....	5
2.4 STANDARD ISO 9001:2000 IN NJEGOVA NAČELA.....	5
2.5 PREDNOSTI UPORABE STANDARDA ISO 9001:2000.....	6
2.6 SLABOSTI UPORABE STANDARDA ISO 9001:2000.....	7
3 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM	8
3.1 MERILA MODELA EFQM.....	9
3.2 TEMELJNA NAČELA ODLIČNOSTI.....	10
3.3 PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST.....	12
3.4 SAMOOCENJEVANJE PO MODELU POSLOVNE ODLIČNOSTI.....	13
3.5 PREDNOSTI MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM IN SAMOOCENJEVANJA.....	16
3.6 SLABOSTI MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM IN SAMOOCENJEVANJA.....	16
3.7 KAKOVOST V EVROPSKIH ORGANIZACIJAH.....	17
4 PRIMERJAVA ISO STANDARDA 9000 IN MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI (EFQM)	18
4.1 PRESOJA IN SAMOOCENA.....	20
4.2 VSEBINSKA PRIMERJAVA MERIL POSLOVNE ODLIČNOSTI IN ZAHTEV STANDARDA ISO 9000:2001.....	21
4.3 PROBLEMI UVAJANJA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM IN STANDARDOV ISO.....	25
4.4 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNE INTEGRACIJE MODELA EFQM V POSLOVANJE ORGANIZACIJE.....	26
4.5 POSLOVNA ODLIČNOST IN HIDRIA ROTOMATIKA d.o.o.....	27
5 PRIMER IZVAJANJA SAMOOCENJEVANJA	29
SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	44
PRILOGE	1

KAZALO SLIK:

Slika 1: Model odličnosti EFQM.....	8
Slika 2: Vzorčno—posledična poveza med dejavniki, procesi in rezultati	9
Slika 3: Od samoocenjevanja do prijave za nagrado	14
Slika 4: Demingov cikel.....	15
Slika 5: Primerjava povprečnih rezultatov med prijavitelji na PRSPO IN EQA.....	18
Slika 6: Okvirna razlikovanja sistemov	19
Slika 7: Vključenost presoje in samoocenjevanja v NIPU cikel.....	21
Slika 8: Vključitev Standardov v Model poslovne odličnosti EFQM	24
Slika 9: Ključni dejavniki uspešnosti.....	27
Slika 10: Izdelki Hidrie Rotomatike	28
Slika 11: Struktura podjetja Hidria Rotomatika.....	28
Slika 12: Vzpostavitev poslovanja v skladu standardi v Hidrii Rotomatiki	29
Slika 13: Koraki vzpostavljanja samoocenjevanja v organizaciji.....	30
Slika 14: Organizacija timov	36
Slika 15: Razpredelnica s stroški	37
Slika 16: Matrika za določanje prioritete akcijskih ukrepov	38
Slika 17: Dejavniki za odločanje o izbiri ukrepov	39
Slika 18: Vpliv izboljšav na poslovanje.....	40
Slika 1: Termiski plan izvajanja samoocenjevanja.....	1

UVOD

Vse večja konkurenca s strani japonskega, ameriškega ter drugih trenutno aktualnih trgov v razvoju, s Kitajsko na čelu, je vzpodbudila 14 odličnih evropskih podjetij, da so po vzoru drugih podobnih ustanov leta 1989 ustanovila Evropsko fundacijo za poslovno odličnost. V okviru fundacije so razvili Model poslovne odličnosti EFQM, s katerim so želeli razviti usmeritve oblik poslovanja, ki bi omogočile povečati konkurenčnost evropskih organizacij in s tem evropskega gospodarstva. Model je zasnovan kot holističen pristop, ki prikazuje, kako se rezultati v zvezi z odjemalci, zaposlenimi in družbo dosežejo s kakovostjo voditeljstva, izvajanjem politike in strategije, ravnanjem zaposlenih, upravljanjem partnerstev in virov ter s procesi. Dejavniki privedejo do odličnosti v finančnih in nefinančnih rezultatih (Skubic, Kern Pipan, 2005, str. 1).

Danes je v Evropi ustanovljeno preko 25 nacionalnih nagrad, ki temeljijo na evropskem modelu odličnosti, med njimi tudi slovenska nagrada. Nagrada oziroma priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) temelji na devetih merilih Modela odličnosti EFQM, s čimer se zagotavlja primerljivost z nagrado odličnosti EFQM (Skubic, Kern Pipan, 2005, str. 1).

Samoocenjevanje po Modelu odličnosti EFQM predstavlja močno orodje, s katerim organizacija pridobi vpogled vase, jasno opredelitev prednosti in področji za izboljševanje ter načrtovanje korektivnih aktivnosti. Izvajajo ga zaposleni, lahko pa sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki — moderatorji. Zaposleni so pri izvajanju tega procesa motivirani, saj so s kreiranjem akcijskega plana sami nosilci izboljšav oziroma napredka (Skubic, Kern Pipan, 2005, str. 1). Po opravljenih raziskavah je največkrat uporabljeno managersko orodje vzpostavitvev in uskladitev poslovanja v skladu z ISO standardi. Potem pa se marsikatera organizacija, ki strmi ki zboljševanju poslovanja, znajde v precepu, katero orodje uporabiti v želji po nadaljnjem uspešnem poslovanju in rasti. Ena izmed teh je tudi Hidria Rotomatika d.o.o. iz Spodnje Idrije, ki se odloča, da si bo pri tem pomagala z Modelom poslovne odličnosti EFQM.

Namen mojega diplomskega dela je predstavitev Modela poslovne odličnosti EFQM in samoocenjevanja, ki se izvaja v skladu z modelom ter prikazati primerjavo med modelom odličnosti in standardom ISO 9001:2000.

Končni cilj je torej predstavitev:

- modela, da bralec diplomskega dela dobi vpogled v pomen, ki ga ima za določeno organizacijo vpeljava modela v njeno delovanje;
- posledic, ki jih tak način delovanje prinaša za posamezno organizacijo;
- načina vpeljave samoocenjevanja po modelu poslovne odličnosti v organizacijo.

Pri raziskovanju dotičnega področja sem preučevala že obstoječo literaturo, vire in spletne strani, ki obravnavajo to področje. Poleg tega sem za dodaten vpogled v izvajanje samoocenjevanja po modelu poslovne odličnosti EFQM opravila intervjuja z gospodom Francem Korenom iz družbe AET d.o.o. iz Tolmina, ki sodeluje v pridobivanju nagrade za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, ter gospodom Urošem Zarnikom, predstavnikom Slovenske fundacije za poslovno odličnost. Pri spoznavanju poslovanja družbe Hidrie Rotomatika d.o.o. sem sodelovala z

gospo Sonjo Mlakar, ki je vodja Oddelka za zagotavljanje kakovosti. Pri tem sem uporabila metodo deskripcije pri opisovanju in komparativno metodo pri izvajanju primerjanja standarda ISO in modela poslovne odličnosti EFQM.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavji. V prvem poglavju bom predstavila razvoj sistemov kakovosti skozi zgodovino. Drugo in tretje poglavje zajemata predstavitev standardov serije ISO ter Modela poslovne odličnosti in samoocenjevanja, njune prednosti in slabosti uporabe pri izvajanju poslovanja. V četrtem poglavju sem naredila primerjavo obeh sistemov in opredelila probleme in ključne dejavnike uspeha pri njihovem uvajanju v poslovanje. Na koncu sem opredelila, kakšno je trenutno stanje v družbi Hidria Rotomatika na področju doseganja odličnosti. V zadnjem poglavju sem opredelila še korake, po katerih lahko organizacije postopajo za izvedbo samoocenjevanja po modelu poslovne odličnosti. Kot primer sem upoštevala družbo Hidria Rotomatika d.o.o., v nadaljevanju Hidrio Rotomatiko.

1 RAZVOJ SISTEMOV KAKOVOSTI

Zavedanje o pomenu izdelovanja kakovostnih izdelkov izhaja že iz oblikovanja prvih gospodarskih povezav. Nekateri izdelki se proizvajajo skozi obdobje več desetih stoletij in so postali pravi sinonim za odlično kakovost, kot na primer kitajski porcelan, svila, orožje, brušeno steklo ... Takrat kakovosti niso dojemali tako sistematično kakor danes. Zavedali pa so se povezave med uspešno uporabo proizvoda, zadovoljnim uporabnikom in dobro prodajo izdelkov. Razvoj sistemov kakovosti se je pričel relativno pozno, saj pričetki segajo v 50. leta prejšnjega stoletja, ko se je na Japonskem začel razvijati sistemski pristop obvladovanja kakovosti Total Quality Management (v nadaljevanju TQM). Leta 1951 so na podlagi omenjenega pristopa podelili prvo nagrado za kakovost, imenovano Demingova nagrada. Naslednji val razvoja kakovosti se je preselil v ZDA, kjer so v začetku 60. let začeli na področju avtomobilske in oboroževalne industrije razvijati ustrezen sistem zagotavljanja kakovosti. Oblikovali so prve standarde kakovosti na osnovi TQM, prilagojene ameriškim razmeram. Poleg tega so osnovali tudi nagrade za kakovost Malcolm Baldrige National Quality Award (v nadaljevanju MBNQA), ki so jo prvič podelili leta 1988. V Zahodni Evropi se je razvoj pričel z izdajami standardov serije ISO 9000 in drugimi certificiranimi sistemi kakovosti. Ker se je izkazalo, da evropske organizacije v avtomobilski industriji kljub osvojenim certifikatom še zmeraj precej zaostajajo v produktivnosti v primerjavi z japonskimi, se je 14 vodilnih evropskih organizacij odločilo ustanoviti Evropski sklad za vodenje kakovosti – European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM). Sklad so ustanovili z namenom, da bi razvili model, katerega uporaba bi dvignila konkurenčnost v Evropi. Leta 1990 so ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije začeli razvijati model odličnosti, na katerem temelji evropska nagrada za kakovost – European Quality Award (Skubec, Kern Pipan, 2005, str. 1). Model je Martin Bangemann, podpredsednik Evropske komisije, prvič predstavil javnosti oktobra 1991 na letnem forumu EFQM, naslednje leto pa je španski kralj Juan Carlos I. prvič predstavil evropska priznanja za kakovost in nagrado na forumu EFQM v Madridu (Dulc, 2007, str. 39). Ime EQA so kasneje spremenili v EFQM nagrado za odličnost in tako načrtno odstranili besedo kakovost. V

praksi so se namreč prevečkrat soočali s problemom, da najvišje vodstvo in različni oddelki v organizaciji niso hoteli prevzeti pristojnosti za izvajanje kakovosti. Kakovost so namreč povezovali le z Oddelkom za zagotavljanje kakovosti. V nasprotju s tem, se koncept odličnosti lažje vključi delovanje celotne organizacije (Sun, Li, Ho, 2003, str. 137). Model odličnosti EFQM združuje izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. V nasprotju s predhodnikom TQM je Model odličnosti EFQM dobro definiran ter zato lažji za razumevanje in vpeljavo v organizacijo (Bassioni, Hassan, Price, 2008, str. 22).

Danes je v Evropi ustanovljeno preko 25 nacionalnih nagrad, ki temeljijo na evropskem modelu odličnosti, med njimi tudi slovenska nagrada Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki sega v leto 1994/1995. Takrat je bila v okviru Nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije (NPKRS) izražena volja in interes takratnih pristojnih institucij za vzpostavitev sistema nagrade na tem področju na najvišji državni ravni. Urad RS za standardizacijo in meroslovje je v sodelovanju z drugimi institucijami na področju kakovosti zgradil sistem, ki temelji na že omenjeni evropski nagradi za kakovost. Leta 1998 so s sprejetjem zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost RS naredili zadnjo potezo, ki je bila potrebna za izvedbo prvega postopka ocenjevanja organizacij po modelu EFQM (Skubec, Kern Pipan, 2005, str. 1).

Od začetka razvoja kakovosti pa do danes so Bounds in skupina avtorjev opredelili pet stopenj, v katere lahko na grobo strnemo glavne premike v pojmovanju kakovosti (Kaye, Anderson, 1999, str. 485):

- inšpekcija;
- kontrola kakovosti;
- zagotavljanje kakovosti;
- strateško obvladovanje kakovosti;
- sistem neprestanih izboljšav.

V prvih treh stopnjah so kakovost videli kot problem, ki ga je potrebno rešiti. Za »rešitev problema« so se osredotočili predvsem na operacije znotraj podjetja. V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja so kakovost prvič opazili kot priložnost za zagotavljanje konkurenčne prednosti pred drugimi organizacijami. V četrti fazi je s tem namenom večji poudarek namenjen odjemalcem in trgom, predvidevanju njihovih potreb ter ustreznemu odzivanju na njih. Najvišje vodstvo naj bi se v skladu s tem principom tudi bolj zavzelo za kakovost, jo vgradilo v poslovno strategijo in plane ter se vključilo v ozaveščanje zaposlenih o pomenu kakovosti. Kljub očitnim spremembam v pojmovanju kakovosti strateško obvladovanje kakovosti organizacijam ne pomaga dovolj učinkovito, da bi se prilagodile hitrim spremembam v poslovnem okolju, ki ga zaznamujeta negotovost in nepredvidljivost. Organizacijam naj bi pri soočenjih s temi problemi pomagal sistem neprestanih izboljšav. V skladu z njim morajo biti organizacije prilagodljive, hitro odzivne in sposobne hitrih sprememb strategije glede na zahteve odjemalcev, trga in rezultate morebitnega izvajane benchmarkinga (Kaye, Anderson, 1999, str. 485).

V nadaljevanju se bom omejila na dva sistema, ki spodbujata neprestane izboljšave v organizaciji. V svojem diplomskem delu sem imela za podlago primer družbe Hidria Rotomatika d.o.o. iz Spodnje Idrije, ki ima že vzpostavljen Standard kakovosti ISO 9001:2000, sedaj pa v organizaciji

razmišljajo, da bi poleg tega v poslovanje družbe vpeljali tudi Model poslovne odličnosti EFQM. V naslednjih poglavjih bom zato s teoretičnega vidika predstavila ključne razlike med Standardom ISO 9001:2000 in Modelom poslovne odličnosti EFQM. Na kratko bom predstavila tudi druge standarde, ki jih ima omenjena družba vpeljane v svoje poslovanje, vendar bo glavna analiza temeljila na Standardu ISO 9001:2000.

2 STANDARDI KAKOVOSTI

Standarde serije ISO so razvili v okviru mednarodne organizacije za standardizacijo ISO (International Organization for Standardization), ki je svetovna zveza nacionalnih organov za standarde iz približno sto tridesetih držav. Organizacija izhaja iz Mednarodne elektrotehniške komisije IEC, ustanovljene leta 1906, ki je delovala na področju elektrotehnike. Mednarodna zveza nacionalnih standardizacijskih združenj ISA, ki je bila ustanovljena leta 1926, je prevzela ostalo pionirsko delo na področju strojništva. Zaradi druge svetovne vojne se je intenzivnejše delo ponovno začelo leta 1946, ko je bila po srečanju petindvajsetih držav oblikovana nova mednarodna organizacija s ciljem podpirati mednarodno koordinacijo in poenotiti mednarodne industrijske standarde. Triindvajsetega februarja 1947 je bila uradno ustanovljena organizacija ISO. Beseda ISO izvira iz grške besede »isos«, ki pomeni enak. ISO je nevladna organizacija, katere poslanstvo je pospeševati razvoj standardizacije in z njo povezanih aktivnosti v svetu z namenom olajšati mednarodno menjavo dobrin in storitev ter razvijati sodelovanje na področju intelektualne, znanstvene, tehnološke in gospodarske aktivnosti. Rezultati organizacije so mednarodni dogovori, poznani kot mednarodni standardi, ki jih organizacija razvija glede na potrebe tržišča.

Do sedaj so v organizaciji objavili preko 1100 mednarodnih standardov. Objavili so serijo standardov ISO 9000 in ISO 14000; ISO Film Speed Code, ki predstavlja lestvico občutljivosti filma, prevzeto po vsem svetu in se nahaja na škatlicah s filmi; univerzalni sistem merskih enot ali SI; formate papirjev; mednarodne kode ISO za imena držav, valut in jezikov ter ISO metrične vijačne navoje (Seminar za notranje presojevalce ISO 9001:2000, 2002, str. 1).

Hidria Rotomatika ima vzpostavljene in certificirane sisteme po standardih ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO/TS 16949 in OHSAS 18001. V nadaljevanju bom na kratko predstavila zadnje tri standarde, medtem ko bom standard ISO 9001:2000 predstavila bolj natančno.

2.1 ISO/TS 16949:2002

ISO je tehnična specifikacija, ki predstavlja posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji. TS 16949:2002 predstavlja splošen sistem kakovosti za globalno avtomobilsko industrijo z namenom dosegati svetovno raven kakovosti proizvodov, produktivnosti, konkurenčnosti in neprestanega izboljševanja. IATF, ki jo sestavlja mednarodna skupina avtomobilskih

proizvajalcev in nacionalne trgovske združbe, je razvila standarde v sodelovanju z organizacijo ISO. Cilj standardov je razvoj organizacijskega sistema, ki se zavzema za neprestane izboljšave, preprečuje okvare in zmanjšuje porabo v dobaviteljski verigi. Skupaj s standardi ISO določa zahteve za razvoj oblike, proizvodni proces, inštalacijo in ponudbo proizvodov povezanih z avtomobilsko industrijo. Poleg tega upošteva tudi individualne zahteve posameznih proizvajalcev. Z uporabo se izognemo potrebi po certificiranju v skladu z drugimi standardi (QS9000, VDA6, EAQF in AVSQ), ki jih standard TS 16949:2002 vsebinsko nadomešča (Kartha, 2004, str. 336).

2.2 ISO 14001

Mednarodni standard ISO 14001 je standard, ki predpisuje sistem ravnanja z okoljem. Standard je oblikovan z namenom pomagati organizacijam pri vzpostavljanju sistema za planiranje, oblikovanje in uresničevanje strategij ter programov povezanih z okoljem in zagotavljanju varnosti. Standard zahteva od organizacij analizo ocene tveganja, ki jo predstavlja okolju. Poleg tega zajema širši pogled na delovanje organizacij, saj ne poudarja samo odjemalcev in dobaviteljev, ampak tudi uporabo surovin in naravnih virov v proizvodnem procesu, njihovo porabo in vpliv na okolje ter družbo. Upoštevanje standarda ISO 14001 pri poslovanju, sami organizaciji in družbi prinaša prednosti, kot so zmanjšanje onesnaževanja okolja, manjšo porabo virov v proizvodnem procesu in zmanjšanje verjetnosti nastanka ekoloških nesreč. Te prednosti pa se lahko pri organizaciji pretvorijo v boljše kvantitativne poslovne rezultate (Pun, Hul, 2001, str. 334).

2.3 OHSAS 18001

Britanski inštitut za standardizacijo BSI (British Standards Institute) je izdal mednarodni standard za obvladovanje poklicnega zdravja in varnosti. OHSAS 18001 so razvili z namenom, da bi olajšali povezovanje področji zagotavljanja kakovosti, varovanja okolja ter obvladovanja poklicnega zdravja in varnosti v organizaciji. Standard med drugim okvirno določa zahteve glede izvajanja aktivnosti za preprečevanje nesreč, planiranja in uresničevanja planov na področju zdravja in varnosti pri delu ter določanju nujnih ukrepov. Ključna prednost, ki jo prinaša organizaciji certificiranje in njeno proaktivno delovanje v skladu s standardom, je zmanjšanje nesreč in večja varnost pri delu. Posledično to za organizacijo pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšanje stroškov zaradi manjših zamud, ki nastanejo zaradi nezgod na delovnem mestu (O`Connell, 2004, str. 32).

2.4 STANDARD ISO 9001:2000 IN NJEGOVA NAČELA

Leta 2000, kot opozarja tudi končnica 2000 v naslovu, je mednarodna organizacija ISO izdala standard ISO 9001:2000. Standard vsebinsko nadomešča predhodni standard iz leta 1994, ki je vseboval standarde ISO 9001, 9002 ter 9004. Pri razvoju standarda so upoštevali načela vodenja

kakovosti, ki jih danes uporabljajo uspešne proizvodne in storitvene organizacije z namenom zadovoljevanja svojih odjemalcev. Standard ISO 9001:2000 določa zahteve za sistem vodenja kakovosti (Sistem vodenja kakovosti), delovanje vodstva (Odgovornost vodstva), ravnanje z viri (Vodenje virov), izvajanje osnovne dejavnosti (Realizacija proizvoda) in nadzor (Merjenje, analize in izboljševanje), ki predstavljajo tudi okvirno vsebino standarda.

Standard ISO 9001:2000 za vodenje kakovosti je zasnovan na osmih načelih (Seminar za notranje presojevalce ISO 9001:2000, str. 3—5):

»1. **Osredotočenost na odjemalce**

Organizacija je odvisna od svojih odjemalcev, zato mora razumeti trenutne in bodoče potrebe ter skrbeti za izpolnjevanje njihovih zahtev in se truditi preseči njihova pričakovanja.

2. **Voditeljstvo**

Vodje organizacije morajo vzpostaviti enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvariti in vzdrževati morajo notranje okolje, v katero se lahko zaposleni popolnoma vključijo in tako pripomorejo k doseganju ciljev organizacije.

3. **Vključenost zaposlenih**

Zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

4. **Procesni pristop**

Želeni rezultat se doseže uspešneje, če se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.

5. **Sistemske pristop k vodenju**

Identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.

6. **Nenehno izboljševanje**

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo njen stalen cilj.

7. **Odločanje na podlagi dejstev**

Učinkovite rešitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

8. **Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji**

Organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristni odnosi povečujejo sposobnosti obeh strani za ustvarjanje vrednosti.«

2.5 PREDNOSTI UPORABE STANDARDA ISO 9001:2000

Številne raziskave, ki so jih naredili posamezni avtorji, so pokazale različne prednosti in slabosti uskladitve poslovanja organizacije v skladu s standardi ISO.

Ugotovljene prednosti slovenskih avtorjev v povezavi s standardi ISO so različne, Topič trdi, da uvedba certifikatov zagotavlja boljšo kakovost proizvodov in storitev. Rebernik zagovarja ureditev poslovanja z zapisom postopkov in procesov, višjo raven zadovoljstva odjemalcev in znižanje stroškov za poslovanje. Pivka meni, da standardizacija po ISO izboljšuje lojalnost in zadovoljstvo odjemalcev, izboljša kakovost proizvodov in storitev ter izboljša učinkovitost

izvajanja procesov (Piskar, Dolinšek, 2006, str. 23). Standard ISO skuša namreč s svojimi strogimi direktivami glede zagotavljanja dokumentacije o korektivnih in preventivnih postopkih v proizvodnem procesu vplivati na izboljšanje kakovosti storitev ponudnikov in posledično na zmanjšanje pritožb strank. V skladu s standardi naj bi se vsi zaposleni držali potrebnih postopkov in zahtev, saj naj bi se zavedali, da se s tem zmanjša možnost napak pri proizvodih ali storitvah. K motiviranju zaposlenih veliko pripomore prisotnost vodji pri proizvodnem procesu, saj se s tem poveča nadzor nad izvajanjem proizvodnega procesa in s tem zagotavljanje primerne kakovosti. Poslovanje v skladu s standardi med drugim vpliva tudi na zmanjšanje podvajanje dela, proizvodnjo porabo in posledično na nižje stroške (Adanur, Allen, 1995, str. 48).

Poleg tega pozitivne učinke standardov izkazujejo tudi razne raziskave, ki so jih naredili v različnih državah. Raziskava, ki so jo naredili v Španiji v 288 podjetjih, je pokazala, da uvedba standardov prinaša pozitivne zunanje in notranje učinke. Slednji so izboljšana urejenost in preglednost procesov, jasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti, medtem ko so zunanji učinki večja odzivnost na zahteve odjemalcev ter posledično njihovo večje zadovoljstvo in dostopnost do novih trgov. Vpliv standardov so preučevali tudi na ameriških proizvodnih organizacijah, ki kotirajo na borzi. Ugotovili so vpliv certifikacije na postopno izboljšanje finančnih učinkov merjenih z ROA (Piskar, Dolinšek, 2006, str. 23).

Uvedba standarda ISO v poslovanje organizacije, s standardizacijo postopkov torej pozitivno vpliva na zagotavljanje kakovosti proizvodov in storitev in tako povečuje zadovoljstvo odjemalcev in njihovo zaupanje do organizacije. Poleg tega vpliva na večjo učinkovitost izvajanja procesov in s tem na nižje stroške. Vpliv obeh dejavnikov pa posledično vpliva tudi na boljše poslovne rezultate.

2.6 SLABOSTI UPORABE STANDARDA ISO 9001:2000

Poleg prednosti, ki jih prinaša učinkovito izvajanje standarda v poslovanju, pa prinaša njegova uporaba tudi slabosti.

Bistvena pomanjkljivost standarda ISO je v tem, da preverja samo, ali se zahtevani postopki izvajajo ali ne, ne preverja pa, na kakšen način se izvajajo. Postopki izvrševanja določenih nalog namreč v skrajnem primeru nimajo nobenega doprinosa k učinkovitosti poslovanja, vendar standard ISO tega ne preverja, organizacija pa kljub temu dobi potrjen standard. V tem smislu standard ne spodbuja v dovolj velikem obsegu izboljšanja poslovanja organizacije, ker ne spodbuja spreminjanja neustreznih postopkov, ampak le preverja, ali so postopki vzpostavljeni. Poleg tega Standard ISO pri vodenju kakovosti in zahtevah, ki izhajajo iz tega, ne upošteva tekočih poslovnih rezultatov (Sun, Li, Ho, 2004, str. 136).

Druge opažene slabosti standarda ISO so tudi v tem, da ne posvečajo dovolj pozornosti tehnološkimi, človeškimi in finančnim virom, ki neposredno vplivajo na poslovno oziroma organizacijsko učinkovitost podjetja (Macey, 2001, str. 23).

Standardi ISO so bili osnovani, da zagotavljajo kakovost proizvodov in storitev ter na ta način povečujejo zaupanje odjemalcev in dobaviteljev, vendar pa se v praksi vse prevečkrat potrjevanje skladnosti sistema kakovosti s standardi ISO jemlje kot jamstvo za rezultat in uspeh. Conti je ta problem opisal kot »zamenjavo orožnega lista s sposobnostjo strelca, da zadane naravnost v bikovo oko«. Tudi sama kakovost potrjevanja ni vedno izvedena kakovostno, iz česar sledi, da ni vsak potrjen sistem kakovosti vedno dober sistem in tudi zelo dober sistem kakovosti ne prinaša vedno jamstva za tekmovalnost (Conti, 1999, str. 10).

Ključni slabosti standarda ISO 9001:2000 sta torej, da ne preverja, na kakšen način so zahtevane naloge izvedene ter kakšen je njihov dejanski prispevek k uspešnosti poslovanja organizacije. Poleg tega se pri vodenju kakovosti preveč osredotoča samo na proizvodni proces in ne gleda na organizacijo kot na skupek različnih dejavnosti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja.

3 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM

Model odličnosti EFQM, prikazan na Sliki 1, predstavlja splošen neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih, od katerih je pet dejavnikov, ostali štirje pa so rezultati. Evropski model odličnosti je zasnovan kot holističen pristop, saj je na podlagi modela organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja. Model med drugim omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije, primerjanje z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking) ter med-organizacijsko učenje in prenos dobrih praks tako v zasebnem kot javnem sektorju (Leon et al., 2004, str. 4).

Slika 1: Model odličnosti EFQM



Vir: Leon et al., 2003, str. 4.

Model prikazuje, kako se rezultati v zvezi z odjemalci, zaposlenimi in družbo dosežejo s kakovostjo voditeljstva, izvajanjem politike in strategije, ravnanjem z zaposlenimi, vodenjem partnerstev in virov ter s procesi. Dejavniki privedejo do odličnosti v finančnih in nefinančnih rezultatih (Gorišek, Tratnik, 2003, str. 26). Desna stran modela predstavlja rezultate, ki nastanejo

kot posledica dejavnikov in predstavljajo, kar organizacija dosega, medtem ko leva stran modela predstavlja, kako se ti rezultati dosega.

Vzorčno—posledična povezava med sestavinami modela je predstavljena na Sliki 2. Organizacija je osredotočena na doseganje rezultatov in zadovoljstvo udeleženih strani, čigar gonilna sila je voditeljstvo, ki določa politiko in strategijo in ima ključno vlogo pri organiziranju ljudi in virov ter obvladovanju procesov. Vse to z namenom ustvarjati vrednost za odjemalce, zaposlene, družbo in družbenike. Rezultati in procesi so po modelu neposredno povezani, medtem ko je povezava z ostalimi sistemskimi dejavniki posredna. Če v organizaciji zavzamejo diagnostičen pristop k samoocenjevanju, ki pomeni, da iščejo vzroke za določene rezultate v dejavnikih, potem zaposleni lažje razumejo celovitost in povezanost celotne organizacije. Z razumevanjem celovitega delovanja organizacije se namreč lažje in hitreje opazi systemske in procesne vzvode, ki se jih lahko sproži za krmiljenje družbe proti poslanstvu in ciljem družbe.

Slika 2: Vzorčno—posledična poveza med dejavniki, procesi in rezultati



Vir: Conti, 1999, str. 30.

Na podlagi evropskega modela poslovne odličnosti organizacije izvajajo samoocenjevanje, ki ga lahko uporabljajo kot stalno učno orodje, ki pomaga zaposlenim v organizaciji, da izboljšajo razumevanje vzorčno-posledičnih odnosov med dejavniki in rezultati (Conti, 1998, str. 43). S tem bodo lažje prepoznali in obravnavali prednosti in slabosti v organizaciji in na podlagi teh izvajali izboljšave.

Z uporabo standardiziranega modela in morebitnega točkovanja bodo lahko ocenili stopnje odličnosti njihovega poslovnega sistema ter opravljali konkurenčne primerjave z drugimi slovenskimi in evropskimi podjetji, ki izvajajo samoocenjevanje po istem modelu.

3.1 MERILA MODELA EFQM

Kot je razvidno že iz Slike 1 na strani 8 je model zgrajen iz devetih meril, na katera je potrebno biti osredotočen pri poslovanju (Leon et al., 2004, str. 15-24):

»1. **Voditeljstvo**

Vodje, ki se zavzemajo za odličnost, naj bi razvijali poslanstvo in vizijo ter omogočili njuno doseganje. Poleg tega naj bi razvijali organizacijske vrednote in sisteme, ki so potrebne za trajni uspeh organizacije, to pa potrjevali z ustreznimi dejanji in vedenjem. V obdobju sprememb ohranjajo stanovitnost namena ali po potrebi spreminjajo usmeritev organizacije ter k temu pritegnejo tudi ostale.

2. **Politika in strategija**

Odlična organizacija naj bi uresničevala svojo poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki se osredotoči na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem posluje. Za izvajanje take strategije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese.

3. **Zaposleni**

Organizacije, ki sledijo odličnosti, se trudijo, da upravljajo, razvijajo in spodbujajo vse zmožnosti svojih zaposlenih na ravni posameznikov, timov in celotne organizacije. Zavzemajo se za poštenost in enakopravnost ter vključujejo in pooblašajo zaposlene. Za zaposlene skrbijo, jih obveščajo, nagrajujejo, jim podeljujejo priznanja ter jih motivirajo in s tem gradijo njihovo pripravljenost za uporabo lastnih spretnosti in znanja v korist organizacije.

4. **Partnerstva in viri**

Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo svoja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo politiki in strategiji ter uspešnemu delovanju procesov. S tem, ko načrtujejo in upravljajo partnerstva in vire, uravnotežijo sprotne ter prihodnje potrebe organizacije, skupnosti in okolja.

5. **Procesi**

Odlične organizacije snujejo, upravljajo in izboljšujejo proces, da bi v celoti zadovoljile odjemalce in druge udeležene strani ter zanje ustvarjale večjo vrednost.

6. **Rezultati v zvezi z odjemalci**

Organizacija vedno izvaja ustrezne meritve, s katerimi preverjajo, ali dosegajo odlične rezultate v zvezi z odjemalci.

7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi**

Organizacija izvaja tudi redne in temeljite meritve na področju delovanja z zaposlenimi.

8. **Rezultati v zvezi z družbo**

Tudi dosežene rezultate na področju družbe redno in temeljito merijo.

9. **Ključni rezultati delovanja**

Odlične rezultate dosega tudi pri ključnih elementih poslovanja, ki jih redno in temeljito merijo.«

3.2 TEMELJNA NAČELA ODLIČNOSTI

Organizacije, ki težijo k odličnosti, morajo pri poslovanju upoštevati oziroma poslovati v skladu z osmimi načeli poslovne odličnosti. Načela poslovne odličnosti so naslednja (Savič, Kern Pipan, Gunčar, 2007, str. 15):

»1. ***Načelo usmerjenosti v rezultate***

Odraža se v doseganju rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženih strani v organizaciji. Organizacije načelo dosegajo z gibčnostjo, prilagodljivostjo ter se redno in hitro odzivajo na spremembe potreb in pričakovanj udeleženih strani. Poleg tega merijo in predvidevajo potrebe ter pričakovanja udeleženih strani, spremljajo njihove izkušnje in dojetanja ter spremljajo in pregledujejo delovanja drugih organizacij. Zbrane informacije uporabijo za vzpostavljanje, izvajanje in pregledovanje svojih kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev, politike, strategije, meril in načrtov.

2. ***Načelo osredotočenosti na odjemalce***

Pomeni ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca. Svoje odjemalce dobro poznajo in razumejo njihove sedanje in bodoče potrebe in se na njih tudi odzivajo. Zavedajo se, da so odjemalci končni rabsodniki o kakovosti proizvodov in storitev ter da le z zvestobo slednjih ohranijo ali povečajo tržni delež. V organizaciji se zavedajo svojih konkurenčnih prednosti, zraven pa spremljajo ter nadzirajo aktivnosti konkurence. Z vsemi odjemalci vzdržujejo dobre odnose ter se hitro odzovejo v primeru težav.

3. ***Načelo voditeljstvo in stanovitnosti namena***

Izraža vizionarsko in navdihnjeno voditeljstvo, združeno s stanovitnostjo namena. V tem primeru imajo odlične organizacije vodje, ki načrtujejo jasne usmeritve, jih zasledujejo in sporočajo drugim. Ostale zaposlene spodbujajo in motivirajo. V organizaciji vzpostavljajo tudi vrednote, etiko in s tem kulturo, ki je za udeležence privlačna ter omogoča edinstveno identiteto organizacije. Vodje na vseh ravneh spodbujajo druge zaposlene k odličnosti. Pri tem jih vodijo z zgledom, cenijo vse udeležene strani ter si skupaj z njimi prizadevajo za izboljšave. V nemirnih časih pa vodje izkazujejo stanovitnost namena in trdnost ter po drugi strani sposobnost prilagajanja in usklajevanja usmeritve njihove organizacije nenehno spreminjajočemu zunanemu okolju.

4. ***Vodenje na podlagi procesov in dejstev***

Je vodenje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov in dejstev. Jasen in povezan niz procesov omogoča in zagotavlja sistematično izvajanje politike, strategije, ciljev in načrtov organizacije. Procesi se tako uspešno širijo, upravljajo in vsakodnevno izboljšujejo. Sprejete odločitve temeljijo na dejanskih in zanesljivih informacijah, ki se nanašajo na trenutno in načrtovano delovanje, procese, zmogljivosti sistemov, potrebe, pričakovanja in izkušnje udeleženih strani ter delovanje drugih organizacij vključno s konkurenco. Tveganja se odkriva z dobro zasnovanimi merili delovanja in se uspešno obvladujejo.

5. ***Razvoj in vključevanje zaposlenih v delovanje organizacije***

Odlične organizacije prepoznavajo in razumejo, katere zmožnosti potrebujejo sedaj in v prihodnosti, da bi lahko uresničile svojo politiko, strategijo, cilje in načrte. S tem namenom zaposlujejo ljudi, ki te zmožnosti imajo. V organizaciji podpirajo osebni razvoj posameznikov in njihovo samouresničevanje, saj se zavedajo vse večjega pomena intelektualnega kapitala. Zaposlenim pomagajo pri prilagajanju spremembam, tako na delovnem okolju kot pri osebnih sposobnosti, ki jih le-to zahteva. Organizacija tudi skrbi za svoje zaposlene, jih nagrajuje in izkazuje svoje priznanje. Na ta način gradijo njihovo zavzetost in spodbujajo pripadnost organizaciji. Z vzdrževanjem skupnih vrednot, kulture

zaupanja, odprtosti in pooblašanja do največje možne mere v organizaciji povečujejo intelektualni potencial in dejavno vključevanje zaposlenih, kar lahko organizacija koristno uporablja pri nastajanju in uresničevanju zamisli za izboljšavo.

6. ***Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje***

Načelo se izrazi v kritičnem preverjanju obstoječega stanja in uvajanju sprememb z učenjem, inoviranjem in ustvarjanju priložnosti za izboljšave. Odlične organizacije se stalno učijo iz lastnih aktivnosti in dosežkov ter aktivnosti in dosežkov drugih. Znanje svojih zaposlenih zajemajo in ga širijo ter tako omogočajo čim več učenja znotraj celotne organizacije. Odprti so za zamisli vseh udeleženih strani, ki jih sprejemajo in uporabljajo. Organizacija skrbno varuje svojo intelektualno lastnino, ki jo po potrebi komercialno izkorišča. Zaposleni nenehno kritično preverjajo stanje in iščejo priložnosti za stalno inoviranje in izboljševanje, ki dodaja vrednost.

7. ***Razvijanje partnerstva in vzdrževanje partnerstev, ki dodajajo vrednost***

Taka partnerstva, ki se lahko sklenejo z odjemalci, dobavitelji, družbo ali s konkurenco, omogočajo organizacijam, da z optimizacijo skupnih koristi dosežajo večje vrednosti za udeležene strani in temeljijo na jasno opredeljenih skupnih koristih. Partnerji zato sodelujejo, da bi dosegli skupne cilje, se medsebojno podpirali s strokovnostjo, viri in znanjem ter zgradili trajen odnos, ki temelji na zaupanju, spoštovanju in odprtosti.

8. ***Odličnost na področju družbene odgovornosti***

Kaže se v preseganju minimalnega zakonskega okvira, v katerem organizacija deluje in visokemu etičnemu pristopu do vseh udeleženih strani. Družbena odgovornost je vgrajena v vrednotah organizacije, ki se izraža tako v upoštevanju ekološke trajnosti za sedanjost in prihodnost, v obvladovanju različnih tveganj ter iskanju priložnosti za delo pri projektih, ki so koristni tako za organizacijo kot za družbo. Na ta način organizacija pri vseh udeleženih skupinah vzbuja in vzdržuje visoko stopnjo zaupanja pri vseh vpletenih skupinah.«

3.3 PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST

Model poslovne odličnosti predstavlja učinkovito managersko orodje za samooceno podjetja. Raziskava ameriške svetovalne organizacije Bain & Company, ki se ukvarja z vprašanjem, katera managerska orodja uporabljajo v uspešnih podjetjih, je leta 2004 pokazala, da je bila uporaba orodja za celovito obvladovanje kakovosti, med katero spada tudi evropski model za odličnost EFQM, 11. najbolj uporabljeno managersko orodje, leta 2006 pa 15. izmed 25 najbolj uporabljenih orodij na svetu (Savič, 2007, str. 26).

V Sloveniji je bil pilotni projekt Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) izveden leta 1996. Leta 1998 pa so sprejeli tudi zakon o Priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. Omenjeno priznanje je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti izdelkov in storitev ter kakovosti poslovanja, kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Takratna vlada Republike Slovenije je hotela s Priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost na enak način kot v Evropi promovirati odličnost. S tem namenom je postavila

enaka merila, kot so postavljena v Evropi, ter tako skušala zagotoviti primerljivost z evropskimi podjetji.

Cilji PRSPO so (Marolt, Gomišček, 2005, str. 527):

- razširitev zavedanja o evropskem modelu celovitega obvladovanja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja;
- povečanje zavedanja o kakovosti in prizadevanju za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji;
- spodbujanje procesov samoocenjevanja in konkurenčne primerjave med domačimi in tujimi podjetji; priznati organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini;
- slovenskemu gospodarstvu pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

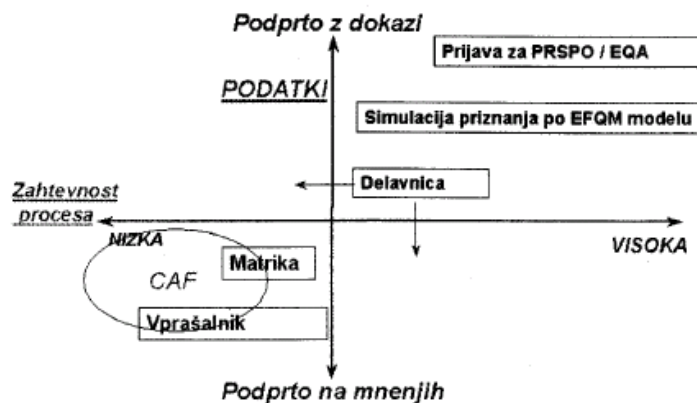
Pri tem ni odveč definirati izraz, ki se ga povezuje s poslovno odličnostjo. Razumevanje pomena pojma »izboljšave« v povezavi s poslovno odličnostjo je bistveno za pravilno dojetje procesa nenehnega izboljševanja, ki je v skladu z filozofijo poslovne odličnosti. Izboljšava v tem kontekstu pomeni postavljanje višjih ciljev — pogosto značilno višjih ciljev — za določena področja delovanja: ciljev, ki še nikoli niso bili doseženi in včasih zahtevajo temeljne izboljšave pri določenih sposobnostih (Conti, 1999, str. 46).

3.4 SAMOOCENJEVANJE PO MODELU POSLOVNE ODLIČNOSTI

Samoocenjevanje pomeni obsežen, sistematičen in reden pregled dejavnosti in rezultatov organizacije s sklicevanjem na model odličnosti EFQM. Organizacija s tem dobi jasno podobo, kje so njene prednosti in področja, na katerih se lahko še izboljša. Na podlagi dobljene ocene se lahko načrtuje ukrepe za izboljšave. Redno izvajanje samoocenjevanja služi tudi kot spremljanje napredka. V primeru, da je samoocenjevanje pravilno predstavljeno in če najvišje vodstvo razume njene strateške dimenzije in prevzame lastništvo nad procesom ter če izvajalci v prvi liniji v celoti delijo vizijo najvišjega vodstva, potem lahko postane mejnik v razvoju družbe. Samoocenjevanje podaja pogled, »kako« organizacija dela stvari. Ne pregleduje namreč vsebinskih strateških načrtov, ampak ocenjuje njihovo izvedljivost in je namenjeno dvigovanju stopnje uspešnosti. Poleg tega predstavlja način vodenja organizacije, ki izhaja iz pogleda na lastno notranjost, iz samodiagnoze. Organizacija se s tem, ko se seznanja z razkorakom med cilji in dejanskimi dosežki, nauči prepoznavati svoje slabosti in moči, potrebne za prihodnost (Conti, 1999, str. 146).

Samoocenjevanje se lahko izvaja na več načinov. Poznamo pristop z vprašalnikom, z matrično shemo, z delavnico, z obrazcem in s simulacijo priznanja. Pristope smemo tudi kombinirati. Dejavnika, ki določata, kateri pristop je najbolj smislen, sta trenutna kultura v organizaciji in ocena, ki se jo pričakuje od samoocenjevanja. Različne pristope k samoocenjevanju se priporoča tudi glede na znanje, ki je v obdobju samoocenjevanja v organizaciji, oziroma zrelost organizacije in glede na napor, ki ga je organizacija pripravljena v proces vložiti.

Slika 3: Od samoocenjevanja do prijave za nagrado



Vir: Kern, Leon, 2004, str. 2.

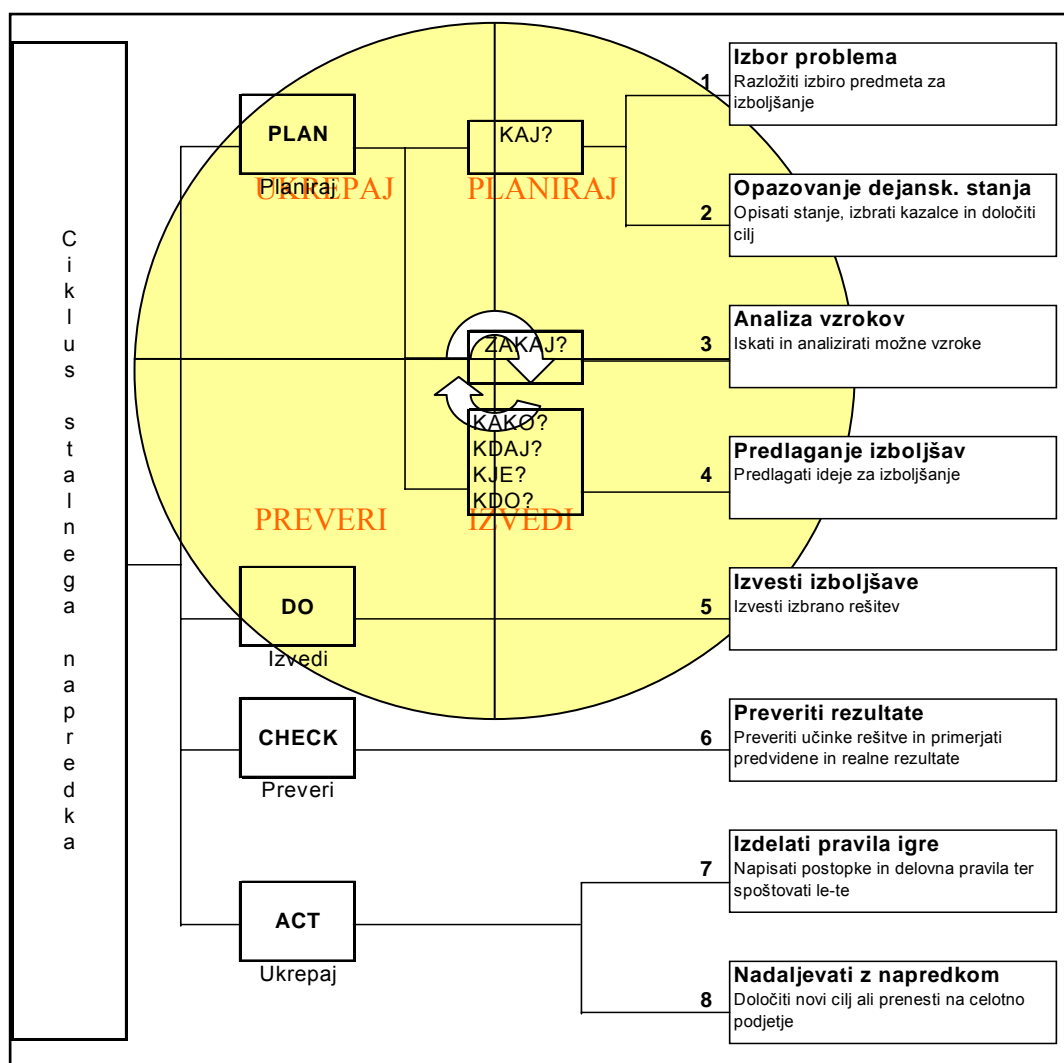
Če je organizacija v samoocenjevanje pripravljena vložiti le majhen napor, lahko izbira raznolike pristope glede na zrelost organizacije. Če je organizacija šele na začetku poti k odličnosti, lahko izbere Osnovni vprašalnik ali Standardno matriko. V primeru, da je na poti k odličnosti, se lahko odloča med vprašalnikom ali delavnico ter matriko in delavnico. Zrela organizacija lahko povzame ustrezen vprašalnik. Če se organizacija odloči za srednji napor ter je šele na začetku poti k odličnosti, lahko zavzame pristop s standardnim vprašalnikom, medtem ko v primeru, da je že na poti k odličnosti, lahko izbira med Obrazcem in Delavnico z moderatorjem. Zrela organizacija se odloči za Obrazec s podporo vrstnikov v stroki enakovrednega ranga. Organizacija, ki se odloči, da bo v samooceno vložila veliko dela in je še na začetku poti k odličnosti, lahko izbira med zelo podrobnim vprašalnikom ter prirejeno matriko, v primeru, da je na poti k odličnosti, se lahko odloča med Pilotno simulacijo priznanja, obrazcem in delavnico, medtem ko zrela organizacija postopa s simulacijo priznanja. Iz zgornje slike je tudi razvidno, da so pristopi, ki ne predvidevajo veliko truda za izdelavo samoocene, bolj podprti z mnenji in je zaradi tega samoocena bolj subjektivna v primerjavi s samoocenami, ki temeljijo na pristopih, ki zahtevajo izdaten trud. Te samoocene so bolj objektivne, saj so podprte z dokazi (Marolt, Gomišček, 2005, str. 536).

S pravilno in učinkovito uvedbo samoocenjevanja v organizacijo, slednje lahko postane del cikla PDCA (Plan – Planiraj, Do – Izvedi, Chek – Preveri, Action – Ukrepaj). Cikel je leta 1920 razvil Walter Shewhart, prepoznavnejši pa je postal kasneje, ko ga je propagiral W. Edwards Deming kot pristop k celovitemu obvladovanju kakovosti. Metoda je zato večkrat označena kot »Demingov cikel«, ki je prikazan na Sliki 4 na str. 15. (Lah, 2005, str. 14).

Prva faza cikla se prične z obravnavo letnega načrtovanja izboljšav, katerih predlogi temeljijo na ocenitvi iz predhodnega leta. Cikel se nadaljuje čez leto s fazo »Izvedi«, ko uvajamo izboljšave glede na prehodno fazo. Če je samoocenjevanje pravilno vpeljano v poslovanje organizacije, bo v prvem letu izvajanja samoocenjevanja postala del faze »Preveri«, kjer se preučuje dosežene izboljšave v primerjavi z načrtom, prepoznava kritična območja, ki se pojavijo med samoocenjevanjem in razpravlja o ukrepih, ki jih je potrebno izpeljati. Zadnja faza »Ukrepaj«, za

katero so odgovorni vodje, se začne z raziskavo izsledkov samopresoje ter samoocene in konča z ustreznimi odločitvami. Namen te faze je beležiti, utrjevati in razširjati napredek ter ponovno postavljati cilje in strategije za zagotavljanje vložka v naslednjo načrtovalno fazo. Organizacija utrjuje in izboljšuje pozitivne ugotovitve samoocenjevanja ter analizira šibkosti, da lahko na podlagi slednjih načrtuje primerne popravljalne dejavnosti. V letih, ki sledijo in ko so znani tudi podatki iz faze »Planiraj«, se faza »Preveri« nanaša na cilje izboljšav postavljene v prvi fazi po opravljeni samooceni. Poleg tega se nanaša na prednosti in slabosti, na katere je opozorilo samoocenjevanje, opravljeno v tej fazi in na podlagi katerih je potem zasnovano načrtovanje. Primerjava rezultatov s cilji je ocena dejanskih sposobnosti organizacije. Potrebno je ugotoviti ter razumeti kakršnakoli odstopanja v pozitivno ali negativno smer, saj bo na ta način faza načrtovanja zanesljivejša. Organizacija mora torej pri samoocenjevanju zavzeti dinamičen pristop, ki povezuje tekoče stanje s preteklostjo (prejšnjim ciklom PDCA) in prihodnostjo (sposobnosti, potencial za izboljšave) (Conti, 1998, str. 53).

Slika 4: Demingov cikel



Vir: Lah, 2005, str. 71.

3.5 PREDNOSTI MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM IN SAMOOCENJEVANJA

Model poslovne odličnosti deloma popravi slabosti, ki so jih identificirali pri uporabi standarda ISO 9001:2000. Model odličnosti EFQM je namreč zasnovan širše kakor omenjeni standard. Osredotoča se na celotno organizacijo in ne le na dejavnosti povezane z zagotavljanjem kakovosti. Pri izvajanju samoocenjevanja v skladu s poslovno odličnostjo se preverja, kako se v organizaciji izvajajo določene dejavnosti in ne le, ali se te izvajajo (Macey, 2001, str. 23).

V nasprotju s svojim »izvirnikom« TQM je model poslovne odličnosti tudi bolje definiran, saj jasneje izraža svoje zahteve. Zaradi tega ga uporabniki lažje razumejo, kar olajša vpeljavo modela v delovanje posamezne organizacije. Nekateri avtorji poročajo, da je njegova uporaba lažja tudi v primerjavi z orodjem Balance Scorecard, še posebej na področju določanja in merjenja različnih kazalcev oz. dejavnikov (Bassioni, Hassan, Price, 2008, str. 22).

Uporaba modela poslovne odličnosti EFQM in izvajanje samoocenjevanja prispeva k ozaveščanju zaposlenih o pomenu obvladovanja kakovosti v organizaciji. Z neprestanim izvajanjem izboljšav v organizaciji so zaposleni bolj izpostavljeni zadevam, ki se nanašajo na obvladovanje kakovosti in se zaradi spremljanja napredka bolj zavedajo pomembnosti izboljšav in prav tako obvladovanja kakovosti (Tari, 2006, str. 182).

Številne raziskave pa prav tako kot pri uporabi standarda ISO potrjujejo izboljšanje rezultatov poslovanja. Raziskava, ki sta jo izvedla dr. Vinod Singhal in dr. Kevin Hendricks pri več kot 600 dobitnikih nagrade za kakovost, je pokazala, da jih je večina dosegla pomembno izboljšanje finančnih rezultatov. Organizacije sta preverjala leto pred tem, ko so dobile nagrade, in nato še štiri leta. Ko sta organizacije primerjala s primerljivimi kontrolnimi organizacijami, sta ugotovila, da so finančni rezultati odličnih organizacij znatno boljši kakor pri kontrolni skupini. Odlične organizacije so povprečno dosegale 44% višjo ceno delnic, 48% večjo rast dobička iz poslovanja ter 37% večjo rast prodaje (Savič, Kern Pipan, Gunčar, 2007, str. 22).

Ključne prednosti, ki jih prinaša učinkovita in uspešna uporaba modela poslovne odličnosti v poslovanju, sta torej izboljšano poslovanje organizacij, kar je posledica neprestanih izboljšav, ki se jih izvaja v skladu z modelom, in večje zavedanje zaposlenih o pomenu kakovosti v organizaciji in njihovega sodelovanja pri izboljšavah.

3.6 SLABOSTI MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM IN SAMOOCENJEVANJA

Kljub temu pa nekateri kritiki modela EFQM opozarjajo, da je uporaba modela skupaj z drugimi orodji v organizacijah, če jih ne uporabljamo v pravilni kombinaciji, preveč usmerjena le v izboljševanje procesa na izvedbeni ravni ter izboljšavam v poslovanju posvečajo premalo

strateškega naboja. To je največkrat posledica prvotne vzpostavitve sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2000 ali podobnih standardov ter šele naknadno uporabo modela EFQM.

Nevarnost uporabe modela EFQM tiči v tem, da managerji zaradi ugleda, ki ga pridobijo s osvojitvijo modela EFQM, uporabljajo sodobna managerska orodja, ki jim dejansko ne koristijo pri konkurenčnem položaju na trgu ter ne dvigujejo dodane vrednosti (Savič, 2007, str. 26).

Naslednji problem, ki ga zaznavajo pri uporabi modela odličnosti EFQM in drugih podobnih orodjih, je ta, da je interpretacija modela in delovanje v skladu z njim močno odvisno od dosedanje usmerjenosti vodstva in že obstoječe politike organizacije. V primeru, da se vodstvo bolj osredotoča na otipljive in objektivne dejavnike, lahko večjo pozornost pri izvajanju samoocenjevanja in uvajanju izboljšav v organizaciji namenijo tem področjem, medtem ko izboljšavam na področjih, ki so bolj neotipljive in subjektivne narave, ne posvečajo takšne pozornosti. Do takšnih razkorakov lahko prihaja med tehnično usmerjenimi dejavniki in dejavniki, ki se nanašajo na človeški kapital. Veliko avtorjev poudarja, da je prav neenakomerno izvajanje procesa samoocenjevanja med temi dejavniki eden pglavitnih razlogov za neuspešno vpeljavo modela poslovne odličnosti EFQM v organizacijo. Človeški kapital ter zavzetost zaposlenih za poslovanje organizacije v skladu z modelom poslovne odličnosti je namreč ključni dejavnik za delovanje sistema. Vodstvo mora poskrbeti za razvoj in vključenost zaposlenih v proces, saj bodo le tako dodali svoj optimalen prispevek k procesu, kar je bistveno za uspešno in učinkovito izvajanje samoocenjevanja v organizacij, kar pa posledično vodi k izboljšavam na vseh njenih področjih (Dahlgard-Park, Dahlgard, 2007, str. 382).

Če povzamem, nevarnost uporabe modela poslovne odličnosti tiči v tem, da je učinkovita in uspešna uporaba modela in izvajanje samoocenjevanja zelo odvisna od vodstva in njihove motiviranosti za uporabo in poslovanje v skladu z njim. Obstaja veliko razlogov in pasti, zaradi katerih je lahko uporaba modela neuspešna. To pa za seboj prinaša veliko stroškov in potrošene energije.

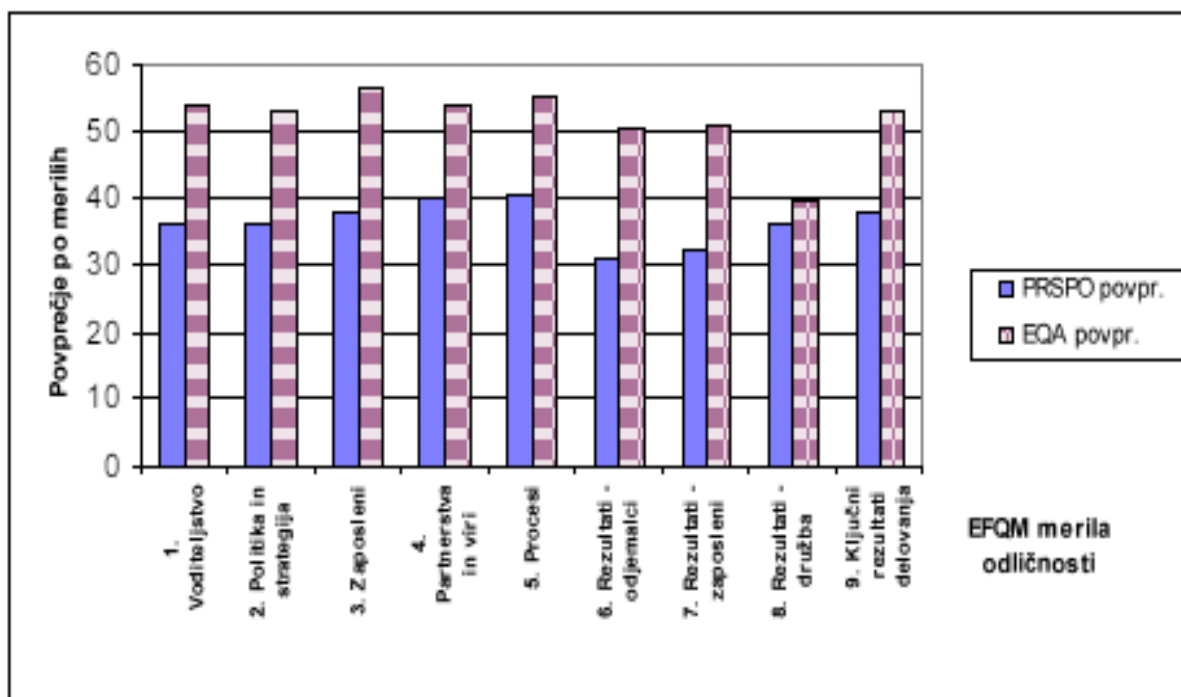
3.7 KAKOVOST V EVROPSKIH ORGANIZACIJAH

Avtorji Sun, Li in Ho iz »London Business School« in »Chalmers University of Technology« so izvedli mednarodno raziskavo o proizvodnih strategijah v 13 evropskih državah. Raziskavo so izvajali v treh časovnih presledkih in sicer med leti 1992—1993, 1996—1997 in nazadnje še med leti 2001—2002. Izsledki raziskave prikazujejo, kako so evropska podjetja uvajala standarde ISO in TQM v svoja poslovanja. Od leta 1993 do 1997 so podjetja v večji meri uvajala Standarde kakovosti ISO in so se manj ukvarjala s TQM. V naslednji fazi, od srede 90. let do leta 2000, je prišlo že do večjega premika od uveljavljanja ISO standardov do uporabe orodij TQM. V zadnji fazi raziskovanja so odkrili, da je leta 2001 že več kot 70 odstotkov podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, uskladilo svoje poslovanje z ISO standardi ter da nameravajo nadaljevati svojo pot k doseganju odličnosti. Popolnoma drugačno sliko kot v Evropi pa so opazili v Združenih državah Amerike in na Japonskem. V teh državah so podjetja svoje poslovanje najprej uskladila z načeli

TQM ter se šele nato odločila za standarde ISO in še to v manjšem številu kot podjetja v Evropi. Kar pa glede na to, da se je TQM razvil na Japonskem že sredi prejšnjega stoletja, ni presenetljivo (Sun, Li, Ho, 2004, str. 142).

Primerjava povprečnih rezultatov evropske nagrade odličnosti EFQM ter slovenske nagrade za kakovost PRSPO med leti 2002 in 2004 pa kaže, da v tem pogledu slovenska podjetja še ne morejo konkurirati evropskim. Ocene pri vseh merilih v Sloveniji v povprečju zaostajajo za 52 točk. Največje razhajanje opazimo pri vseh merilih, ki so povezana z ljudmi in vodenjem v organizaciji (Voditeljstvo, Zaposleni, Rezultati 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 v povprečju za dobrih 17 točk nižji kot pri EQA v istem obdobju. Ključni rezultati delovanja pri PRSPO zaostajajo za dobrih 15 točk od EFQM. Najmanjša razlika pa je pri merilu Rezultati — družba, kjer so pri nagradi za poslovno odličnost v povprečju dosegli najnižji rezultat, in sicer 39 točk, medtem ko so pri nas dosegli 36 točk. Če povzamemo, za evropskimi podjetji najbolj zaostajamo na področjih, ki so povezana z medčloveškimi odnosi, in managementu v organizaciji (Kern, Leon, 2004, str. 5).

Slika 5: Primerjava povprečnih rezultatov med prijavitelji na PRSPO IN EQA



Vir: Kern, Leon, 2004, str. 5.

4 PRIMERJAVA ISO STANDARDA 9000 IN MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI (EFQM)

Pri razvoju standardov ISO 9001:2000 in modelu poslovne odličnosti EFQM je v zadnjem času vse bolj opazna tendenca približevanja značilnosti sistemov drug k drugemu. Pri obeh je ključni

namen razvoja povečati svoje zmožnosti, da si organizacija z njihovo uporabo pomaga pri doseganju boljših rezultatov poslovanja. Ta razvoj izboljšav je še posebej opazen pri standardih, ki se z novo verzijo približujejo modelu poslovne odličnosti. Približevanje modelov je razvidno iz načel obeh modelov, ki skoraj identično usmerjajo delovanje organizacij. Kljub temu pa so še vedno opazne razlike med njima. Bistvene razlike so na grobo podane na sliki 6. Poleg nakazanih razlik pa standard ISO 9001:2000 tudi ne poudarja v takšnem obsegu notranjih razmerij med posameznimi oddelki in njihovemu odnosu do doseganja kakovosti na celotni ravni organizacije. Drugačne pristope pa zavzemajo tudi pri doseganju zadovoljstva odjemalcev. Poslovanje v skladu s poslovno odličnostjo strmi k zadovoljstvu odjemalcev in učinkovitosti, medtem ko je standard ISO 9001:2000 skoncentriran na izpolnjevanje pogodbenih zahtev.

Slika 6: Okvirna razlikovanja sistemov

PODROČJE RAZLIKOVANJA	ISO STANDARDI	EFQM
Ocenjevanje	Ali je poslovanje skladno z navodili in specifikacijami.	Neprestano izboljševanje (poslovanja in poslovnih rezultatov)
Odgovornost za sistem	Vodja oddelka za zagotavljanje kakovosti.	Najvišje vodstvo
Pristop k ocenjevanju	Oprelitev skladnosti ali neskladnosti poslovanja v smislu sodbe opravljeno/neopravljeno.	Oprelitev prednosti in priložnosti za izboljšanje ter ocenjevanje dejavnikov zrelosti sistema vodenja.
Področje	Proizvodni proces in podporne aktivnosti.	Pregled celotnega sistema organizacije, vključno z vodenjem, zaposlenimi, politiko in strategijo, partnerstvi, viri, procesi ter vodenjem ključnih poslovnih procesov.
Okvir	Temelji na procesih.	Temelji na povezavah zamisli, aktivnosti, procesov in rezultatov.
Strategija izboljševanja	Popravljalna dejanja z namenom, da se popravijo nesoglasja in se prepreči ponovitev problema.	Neprestano izboljšave, uporabljen pristop: planiraj, naredi, preveri in ukrepaj.

Vir: Macey, 2001, str. 21.

Bistvene razlike med obema sistemoma so torej v tem, da Model poslovne odličnosti EFQM temelji na celovitem ocenjevanju organizacije, medtem ko standard ISO večjo pozornost namenja procesom. Poleg tega je standard ISO 9001:2000 usmerjen v preverjanje skladnosti poslovanja z okvirnimi zahtevami standarda. Postavlja temelje, kaj mora organizacija narediti, ne preverja pa, kako to organizacija naredi. Skladnost poslovanja s standardi vodi do zagotavljanja kakovosti, vendar pozablja na napredovanje. V nasprotju s tem, pristopi TQM, med katerimi je tudi model EFQM, temeljijo na neprestanem izboljševanju poslovanja. V skladu s TQM je celotno poslovanje proces, v katerega so vključeni vsi zaposleni. Tudi k reševanju problemov pristopijo vsi posamezniki, ki s spoznavanjem poslovanja prispevajo k širšim možnostim morebitnih rešitev (Sun, Li, Ho, 2004, str. 136). Razlika med preverjanjem skladnosti poslovanja in izvajanjem neprestanih izboljšav oziroma samoocenjevanja je natančneje opisana v naslednjem podpoglavju.

4.1 PRESOJA IN SAMOOCENA

Presoja in samoocena sta sistematična pristopa, ki se uporabljata za preverjanje delovanja organizacije. Medtem ko se prvi pristop uporablja v kontekstu z ISO standardi, se drugi uporablja pri zagotavljanju poslovne odličnosti. Razlika med pristopoma ni le formalna, ampak tudi vsebinska. Z izvajanjem presoje se namreč išče neskladnosti in ocenjuje, ali sistem in izvajanje prioriternih nalog sledi zahtevam standardov, medtem ko se s samooceno išče možnosti za izboljšanje poslovanja, s katerimi se organizacija približuje odličnosti v svojem delovanju na vseh področjih.

Obe metodi se uporabljata za ocenitev tekočega stanja v organizaciji. S konstantno in periodično izvedenimi presojami lahko preverimo dosežen napredek na področju vodenja kakovosti. Presoja namreč podaja pogled, ali organizacija upošteva kriterije, ki jih določajo ISO standardi (Macey, 2001, str. 45). V nasprotju s tem samoocenjevanje omogoča merjenje učinkovitosti napredka na podlagi analiziranja pristopov in razširjenosti slednjih. Pri tem si pomagamo z RADAR logiko, ki je zgrajena iz štirih elementov: **R**esults — rezultati, **A**pproach — pristop, **D**eployment — razširjenost pristopa, **A**ssessment — ocenjevanje in **R**eview — pregled. V skladu z logiko »radar« mora organizacija opredeliti rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavila za cilj. Rezultati morajo vsebovati čimbolj celovito oceno organizacije. Poleg tega mora sistematično širiti pristope, ki pomenijo dejavnost, ki jo namerava organizacija izvesti. Pristopi morajo zajemati njeno celovitost. Pristope je potrebno ocenjevati in pregledovati s spremljanjem in analizo doseženih rezultatov in stalnim učenjem (Leon et al., 2004, str. 27). Analize nam pokažejo, ali so izbrani pristopi pravilno in primerno integrirani ter sistematično razširjeni v delovanje organizacije. Rezultat samoocenjevanja je tako zmožnost predvidevanja, ali pristopi omogočajo izboljšave v organizaciji. Samoocenjevanje nam torej ne pove, ali organizacija posluje v skladu s kriteriji, ampak kako uporablja okvir za identificiranje prednosti in priložnosti za izboljšave v vsakem posameznem merilu poslovne odličnosti (Macey, 2001, str. 45). Slika 7 na strani 21 prikazuje razlike med presojo kakovosti in samoocenjevanjem v posamezni fazi Demingovega cikla.

Slika 7: Vključenost presoje in samoocenjevanja v NIPU cikel

	Presoja kakovosti (ISO 9001:2000)	Samoocenjevanje (EFQM)
Planiraj	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificiranje organizacijske strukture in potrebnih pristojnosti za izvedbo presoje. ➤ Definira se cilje in obseg presoje ter določi vloge in odgovornosti v zvezi s tem. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razvijanje zavzetosti. ➤ Izbira pristopa.
Naredi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Določi se time v katere se vključi zanesljive in ustrezne člane za izvedbo presoje. ➤ Izdela se plan presoje, ki mu sledi praktična izvedba. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Osnovanje timov, ki bodo sodelovali pri samoocenjevanju. ➤ Izobraževanje vseh deležnikov v procesu. ➤ Izdelava plana. ➤ Izvršitev Samoocenjevanja.
Preveri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificira in izvrši se korektivne dejavnosti. ➤ Preverja, ocenjuje in vzdržuje se stanje po opravljenih korektivnih dejavnostih. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificira se potrebne popravilne dejavnosti, katere se vključi v plan. ➤ Izvedba plana.
Izvedi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preverjanje in izboljševanje plana presoje glede na odzive in priporočila izvajalcev presoje in drugih udeleženi v ta proces. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pregled napredka.

Vir: Macey, 2001, str. 45.

4.2 VSEBINSKA PRIMERJAVA MERIL POSLOVNE ODLIČNOSTI IN ZAHTEV STANDARDA ISO 9000:2001

Poleg okvirnih in izvajalskih raznolikosti so pri primerjavi standarda ISO 9001:2000 in Modelom poslovne odličnosti pomembne tudi vsebinske raznolikosti. V nadaljevanju sem po Russellu povzela točke, ki družijo merila poslovne odličnosti in zahteve standarda ISO 9001:2000 (Russell, 2000, str. 657—665).

1. VODITELJSTVO

Pomen voditeljstva je jasno izražen že v standardih ISO 9001:2000. Vodje morajo izražati zavezanost k razvijanju in izboljševanju sistema kakovosti, udeleženi naj bi bili pri zagotavljanju odjemalčevih potreb in pričakovanj. Postaviti in podpirati morajo politiko, cilje in plane organizacije, ki so podprti z ustreznimi viri. V skladu s standardi najvišje vodstvo sodeluje tudi pri pregledu sistema – presoji in zagotavlja, da se izvajajo izboljšave.

Aktivnosti pripomorejo tudi k doseganju odličnosti, vendar je pomen voditeljstva v okviru odličnosti precej širši, kakor to določajo standardi. Model odličnosti pojmuje vodstvo kot izvršilni tim, ki določa in razvija voditeljske aktivnosti in obnašanje v vseh merilih modela. Tako od vodstva zahteva spoštovanje in posredovanje ključnih vrednot organizacije, motiviranje zaposlenih ter priznavanje njihovih zaslug za uspešnost delovanja organizacije. Poleg tega namenja večji poudarek vodstva pri razvijanju sodelovanja z zunanjim odjemalci.

2. POLITIKA IN STRATEGIJA

Standardi ISO zahtevajo od organizacije, da ima vzpostavljeno politiko kakovosti ter določene cilje in plane, ki so skladni s politiko. Politika in plani morajo biti posredovani zaposlenim v organizaciji na vseh ustreznih nivojih. Model poslovne odličnosti se ukvarja z organizacijsko politiko in strategijo, ki sta širše naravnani kakor princip zagotavljanja kakovosti. Med drugim preverja, kako organizacija uravnoveša potrebe in pričakovanja vseh lastnikov, njihove kratkoročne in dolgoročne pritiske ter zahteve. Večji poudarek namenja lastništvu procesov in poudarja pomen lastništva.

3. ZAPOSLENI

Merilo Zaposleni je z zahtevami standarda ISO 9001:2000 najmanj primerljivo. Zahteve standarda, ki so delno primerljive tudi z zahtevami modela poslovne odličnosti pričakujejo od organizacije, da identificira pristojnosti in naloge zaposlenih, izvaja usposabljanje zaposlenih in preverja učinkovitost procesa usposabljanja. V skladu s standardi naj bi imela organizacija vzpostavljeno učinkovito komuniciranje z zaposlenimi glede posameznikovega prispevka k doseganju ciljev, ki se nanašajo na vodenje kakovosti. Majhno stopnjo primerljivosti med obema pristopoma je zaznati tudi pri zagotavljanju človeških virov v smislu, da so slednji zaposljivi glede na načrtovane potrebe in so sposobni prispevati k izboljšavam v organizaciji in pri obvladovanju človeških in psiholoških dejavnikov (kot npr. zdravje in varnost pri delu) v delovnem okolju, ki vplivajo k ustreznosti proizvodov.

Model poslovne odličnosti poleg omenjenih področji širše pokriva načrtovanje človeških virov, ki so podprti s strateškimi načrti in cilji. V organizaciji naj bi zaposlovali ljudi, ki ustrezajo vrednotam in potrebam organizacije. Skrbeli naj bi za njihov nadaljnji poklicni razvoj in jih motivirali s pooblaščenjem in vključevanjem v odločanje in izvajanje sprememb ter nenazadnje z izdajanjem priznanj in nagrad.

4. PARTNERSTVA IN VIRI

Vsebinsko se standard in model odličnosti prekrivata tudi pri merilu Partnerstva in viri. Najbolj primerljiva sta pri podmerilu Obvladovanje zgradb, opreme in materiala ter Obvladovanje informacij in znanja. ISO standardi organizacijam predpisujejo določanje, zagotavljanje in vzdrževanje infrastrukture, ki je potrebna, da se doseže skladnost proizvoda. Kot infrastrukturo standardi definirajo delovne prostore s pripadajočimi zmogljivostmi, aparaturo in programsko opremo. Poleg tega mora organizacija opredeliti in obvladovati človeške in fizične dejavnike delovnega okolja, ki so potrebni za doseganje skladnosti proizvoda. Naštete zahteve standarda se delno prekrivajo s podmerilom Obvladovanjem zgradb, opreme in materiala, čeprav ne pokrivajo področja obvladovanja in varovanja sredstev ter drugih virov in obvladovanje negativnih učinkov sredstev na zaposlene in širšo skupnost. Podobnost med standardom ISO in modelom EFQM gre zaznati tudi pri podkriteriju Obvladovanje informacij in znanja. Standard s svojim področjem obvladovanja dokumentov od organizacij že zahteva zagotavljanje dostopnosti dokumentov na

mestih uporabe, njihovo ustreznost, ažurnost in veljavnost. Poleg tega se z drugimi predpisi dotika tudi zagotavljanja informacij svojim odjemalcem. Področje, pri katerem prihaja do razkoraka med standardom in modelom poslovne odličnosti pri tem podkriteriju, je obvladovanje znanja in intelektualne lastnine v organizaciji ter uporaba ustreznih virov informacij in znanja, ki spodbujajo inovativno in ustvarjalno mišljenje v organizaciji.

Glavna pomanjkljivost standarda v primerjavi z merilom Partnerstva in viri modela poslovne odličnosti je na področjih Obvladovanja financ in tehnologije, ki jih standard ne obravnava. Na področju obvladovanja tehnologije model veliko pozornost namenja prepoznavanju in vrednotenju alternativnih tehnologij ter razvijanju inovativne in okolju prijazne tehnologije. Model odličnosti in standard ISO se razhajata tudi v razumevanju partnerskih povezav. Hierarhični odnos kupec—dobavitelj se umika partnerskim povezavam, ki temeljijo na dodani vrednosti. Odličnost pomeni napredovanje od ocenjevanja dobaviteljev glede na zagotavljanje proizvodov, ki so skladni z zahtevami do vzpostavljanja dolgoročnih povezav z dobavitelji, ki ustvarjajo vzajemne koristi za vse udeležene partnerje.

5. PROCESI

To merilo je izmed vseh meril najbolj povezano s standardi ISO. Podkriterij Snovanje ter razvijanje proizvodov in storitev na podlagi potreb in pričakovanja odjemalcev ter podkriterij Organizacija proizvodnje in storitve proizvaja, dobavlja in servisira, predstavljata osnovne zahteve standarda ISO 9001:2000.

Kljub temu pa tudi pri temu merilu prihaja do razhajanj. Model odličnosti namreč predstavlja precej širši okvir kot pa standard. Osnovni namen standarda je proizvodni proces, medtem ko se model odličnosti osredotoča na vse ključne procese, ki so potrebni, da organizacija realizira svojo politiko in strategijo. Poleg tega pri vodenju procesov ne skuša zadovoljiti samo svojih odjemalcev, ampak stremi k ustvarjanju čim večje vrednosti za lastnike. Model med drugim predvideva tudi postopno izboljševanje procesov z inoviranjem, v katero so, v nasprotju s standardom, vključeni zaposleni, odjemalci in partnerji. Različna stališča zavzemata tudi glede obvladovanja odnosov z odjemalci. Standard postavlja vse večje zahteve glede izvajanja meritev odjemalčevega zadovoljstva in komuniciranja z odjemalci, model odličnosti pa pričakuje od organizacije bolj proaktivno zavzemanje za odjemalce v smislu opredelitve in reševanja njihovih potreb, pričakovanj in skrbi.

6. REZULTATI V ZVEZI Z ODJEMALCI

Pri merilih, ki se nanašajo na rezultate, velja najprej omeniti, da je pri vseh teh merilih zelo nizka vsebinska primerjava s standardom ISO. Zaradi tega pri zadnjih merilih ne bom opredelila razlik med modelom in standardom, ampak bom poudarila, katere so tiste zahteve standarda ISO 9001:2000, ki se prekrivajo z deli podkriterijev modela poslovne odličnosti.

V skladu s Standardom ISO organizacije merijo informacije o zadovoljstvu odjemalcev s tem, da si metodo, na kakšen način bo pridobivala te podatke, lahko določi sama. Tudi model poslovne odličnosti predvideva izvajanje meritev s kazalniki, katerih okvir pa je precej širši in bolj strateško naravnani kakor pri standardu.

7. REZULTATI V ZVEZI Z ZAPOSLENIMI

Manjšo povezavo med pristopoma je zaslediti na področju Obvladovanja človeških virov. V organizaciji morajo namreč poskrbeti za usposabljanje zaposlenih in ocenjevanje učinkovitosti izvajanega usposabljanja. Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti izvajanih aktivnosti in njihovega vpliva na doseganje ciljev kakovosti. Prvotno pa morajo vsi zaposleni v organizaciji razumeti politiko kakovosti, da lahko delujejo v skladu z njo.

8. REZULTATI V ZVEZI Z DRUŽBO

Standardi ISO 9001:2000 se v nobeni svoji zahtevi ne dotikajo merila, ki se nanaša na delovanje organizacije na področju družbe.

9. KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA

V zadnjem merilu se zahteve standarda ISO 9001:2000 opazijo skozi izvajanje zahtevanih meritev in nadzora procesov, proizvodov, odjemalcev in dobaviteljev.

Slika 8 prikazuje, kako so zahteve standarda ISO 9001:2000 vključene v model poslovne odličnosti EFQM. Poleg omenjenega standarda sem v skico vključila še standarde, v skladu s katerimi je družba Hidria Rotomatika prilagodila svoje poslovanje. Barve predstavljajo nivo povezanosti med standardi in modelom odličnosti. Zelena barva predstavlja merilo, kjer so si zahteve obeh sistemov najbolj podobne, rumena barva predstavlja rahlo povezavo, medtem ko rdeča predstavlja največje razhajanje med zahtevami obeh sistemov.

Slika 8: Vključitev Standardov v Model poslovne odličnosti EFQM

<u>Voditeljstvo-ISO 9001:2000:</u> 5.1: Zavezanost vodstva 5.2: Osredotočenost na odjemalca 5.5: Odgovornost, pooblastila in komunikacija 5.6: Vodstveni pregled	<u>Zaposleni-ISO9001:2000</u> 6.2 Človeški viri 6.4 Delovno okolje <u>OHSAS 18001</u>	<u>Procesi-ISO 9001:2000</u> 7.1-7.6 Realizacija proizvoda 8.2.2. Notranja presoja 8.2.3. Nadzor in merjenje procesov 8.3 Obvladovanje neskladnosti proizvoda 8.5 Izboljševanje	<u>Rezultati odjemalci ISO9001:2000</u> 8.2.1 Zadovoljstvo odjemalcev	Ključni rezultati delovanja - <u>ISO9001:2000</u> 8.4. Analiza podatkov: - Zadovoljstvo odjemalcev - Nabava - Procesi - Proizvodi in storitve
	<u>Polit./str.-ISO9001:2000</u> 5.2 Osredotočenost na odjemalca 5.3 Politika kakovosti 5.4 Načrtovanje		<u>Rezultati zaposleni</u> 6.2 Človeški viri	
	<u>Partnerstvo in viri-ISO9001:2000</u> 6.1 Priskrbi virov 6.3 Infrastruktura 7.4 Nabava		<u>Rezultati družba ISO 14001</u>	

Vir: Leon et al., 2004a, str. 14.

Iz navedenega torej lahko sklepamo, da Model poslovne odličnosti EFQM precej bolj celovito obravnava poslovanje organizacije, kakor to počne standard ISO 9001:2000. Največje vsebinske pomanjkljivosti standarda v primerjavi z modelom so na področju rezultatov, ki jih standard skoraj ne pokriva. Pri dejavnikih se model najbolj prekriva pri merilu Procesu, medtem ko se pri drugih merilih zahteve deloma le prekrivajo.

4.3 PROBLEMI UVAJANJA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM IN STANDARDOV ISO

Uporabniki obeh pristopov se pri usklajevanju poslovanja v skladu s standardi in modelom soočajo s problemi. Tako standard kot model odličnosti naj bi pri njihovi uporabi zahtevala preveč birokratskih opravil. Rebernik opozarja, da standardi niso usmerjeni v okolje in iskanje novih poslovnih priložnosti. Raziskava narejena med nizozemskimi podjetji je pokazala, da standardi zahtevajo veliko dokumentiranja, vrednotenja ter popisovanja procesov, preveč naj bi omejevali svobodo ter so preveč teoretični in zapleteni za uporabo. Model poslovne odličnosti pa naj bi bil preveč osredotočen na samoocenjevanje in benchmarking, ki zahtevata pretirano navajanje podatkov, da se lahko izrazi že očitno stališče. Pri tem nastane problem, ker zaposleni na to gledajo bolj na breme kot možnost za izboljšave. Naslednji problem, ki se kaže pri uvajanju standarda in modela v poslovanje, je, da v organizacijah ne zaupajo dovolj obširno v izbrane pristope. Izberejo si le nekaj načel ali meril, ki jih vnesejo v poslovanje in na podlagi katerih izvajajo izboljšave v poslovanju. Poleg tega pa v skrajnem primeru v organizacijah odločajo za potrjevanje standardov ISO ali doseganje odličnosti samo zaradi dobljenih certifikatov ali priznanj (Sun, Li, Ho, 2004, str. 138; Piskar, Dolinšek, 2006, str. 23).

Uporabniki modela poslovne odličnosti se soočajo s težavami predvsem pri izvajanju benchmarkinga. Po besedah gospoda Franca Korena iz družbe AET Tolmin, s katerim sem opravila nestrukturiran intervju o njihovih izkušnjah s samoocenjevanjem, je namreč težko pridobiti organizacije, ki izvajajo meritve z istimi kazalniki, saj je težko primerjati raznovrstne kazalce z drugimi podjetji. Največkrat je razlog v tem, da če uvedeš nek nov kazalec v organizaciji, težko prepričaš primerjalno organizacijo v izvajanje istih meritev (Koren, 2007).

Eden izmed pojavov, ki so opaženi pri organizacijah, ki izvajajo samoocenjevanje, je tudi padec motivacije za izvajanje samoocenjevanja. Gospod Uroš Zarnik iz Slovenske fundacije za poslovno odličnost, s katerim sem tudi opravila nestrukturiran intervju, je pojasnil, da ko organizacija prvič izvaja samoocenjevanje, se načeloma vedno oceni boljše kot v drugem samoocenjevanju. To je povezano z dejstvom, da v organizaciji poznajo postopek, imajo pridobljene izkušnje in zato postanejo bolj kritični do svoje organizacije. Rezultati druge samoocene so zato praviloma slabši kot rezultati prve samoocene. V organizacijah pa lahko to narobe razumejo, in sicer kot poslabšanje rezultatov poslovanja, zato jim pade motivacija za nadaljnje izvajanje samoocenjevanja, saj ne dosegajo zastavljenih ciljev oziroma se glede na rezultate samoocenjevanja celo poslabšajo (Zarnik, 2007).

4.4 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNE INTEGRACIJE MODELA EFQM V POSLOVANJE ORGANIZACIJE

V podjetju Tela Consulting, kjer se ukvarjajo s svetovanjem managementu glede izvajanja izboljšav pri poslovanju, med drugim tudi svetujejo podjetjem glede uvajanja modela EFQM v poslovanje podjetja. Na podlagi izkušenj so definirali, katere značilnosti vplivajo na to, da organizacija uspešno uvede model poslovne odličnosti in proces samoocenjevanja (So why doesn't it work for us?, 2007):

- očitna zavezanost vodstva in vodji posameznih enot ter sodelovanje vseh zaposlenih v organizaciji;
- definirani cilji, razumevanje in realna pričakovanja;
- primerna komunikacija in vpletenost v organizacijo;
- primerni viri in uporabljene metode;
- integracija modela v vsakodnevno poslovanje organizacije;
- upoštevanje in priznavanje izsledkov samoocenjevanja.

Poleg tega navajajo, da je bistvenega pomena tudi razumevanje in motiviranost vseh deležnikov v organizaciji za razvoj poslovanja od zagotavljanja kakovosti v skladu s standardi ISO proti uvajanju poslovne odličnosti v organizaciji. Motiviranost zaposlenih je pogostokrat ključni problem pri uvajanju meril poslovne odličnosti v organizacijo. Pri tem se je potrebno zavedati, da organizacijo tvori kolektiv posameznikov, vsak s svojim pogledom in odnosom do dela in življenja. V vsaki organizaciji pa se vsaka stvar začne pri posamezniku, iz česar izhaja razmišljanje in delovanje v smeri odličnosti.

Zgoraj naštetih dejavnikov so zelo podobni načelom poslovne odličnosti, iz česar lahko sklepamo, da uresničevanje meril in njihovih zahtev oziroma sam model predvideva svoj uspeh. Organizacije, ki bodo torej uvajale model poslovne odličnosti v svoje poslovanje, bodo v tem uspešne, če bodo upoštevale merila ali bila zavezana k doseganju teh meril. McDonald, Zairi in Ashari Idris so natančneje definirali ključne dejavnike uspeha, ki so navedeni na Sliki 9 na strani 27.

Slika 9: Ključni dejavniki uspešnosti

<i>Dejavniki odličnosti</i>	<i>Ključni dejavniki</i>
Voditeljstvo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zavezanost in vključenost vodstva ➤ Prenašanje vrednot na zaposlene ➤ Predanost odličnosti ➤ Zaposlene navdušiti, jih voditi, podpirati in poučevati o poslovnih odličnosti ➤ Spodbujati pripadnost organizaciji ➤ Družbena odgovornost
Politika in strategija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razvijanje obvladovanja kakovosti v organizaciji ➤ Strateško vodenje ➤ Strateško planiranje in uresničevanje planov
Osredotočenje na odjemalce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zadovoljevanje odjemalčevih zahtev in potreb ➤ Izvajanje tržnih raziskav ➤ Izvajanje meritev odjemalčevega zadovoljstva ➤ Oblikovanje partnerskih povezav z odjemalcem
Analiziranje informacij in podatkov	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spremljanje in obvladovanje zalog ➤ Ocenjevanje uspešnosti dobaviteljev ➤ Izvajanje benchmarkinga ➤ Spremljanje uspešnosti organizacije
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razvijanje človeških virov ➤ Delavsko okolje v katerem se spodbuja sodelovanje ➤ Skrb za zadovoljstvo zaposlenih
Procesi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obvladovanje procesov ➤ Nadzorovanje procesov in njihove izboljšave
Poslovni rezultati	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zadovoljstvo lastnikov ➤ Družbena odgovornost ➤ Spremljanje rezultatov organizacije na področju odjemalce, človeških virov, poslovnih rezultatov in poslovne učinkovitosti.

Vir: McDonald, Zairi, Ashari Idris, 2002, str. 21.

4.5 POSLOVNA ODLIČNOST IN HIDRIA ROTOMATIKA d.o.o.

V zadnjem delu diplomskega dela se bom naslonila na družbo Hidrio Rotomatiko in bom na primeru te družbe povedala, kako bi bilo mogoče organizirati določene stvari. Najprej sledi predstavitev družbe Hidria Rotomatika d.o.o. s sedežem v Spodnji Idriji, ki je del slovenske mednarodne korporacije Hidria. Hidria Rotomatika razvija, proizvaja in trži štiri osnovne programe izdelkov, ki so prikazani na Sliki 10 na strani 28:

Slika 10: Izdelki Hidrie Rotomatike

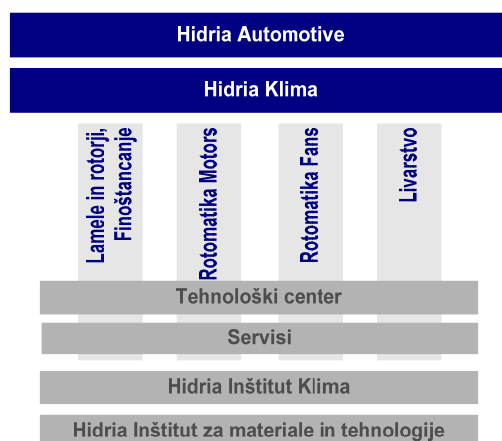
- komponente iz aluminija;
- specialni elektromotorji;
- ventilatorji in motorji z zunanjim rotorjem;
- lamele, rotorji in fino štancani deli.



Vir: Spletna stran družbe Hidria Rotomatika, 2007.

Danes je v organizaciji Hidria Rotomatika zaposlenih okrog 1200 ljudi, kar jo uvršča med velike organizacije. Družbo sestavljajo štiri poslovne enote in sicer PE Livarstvo, PE Lamele in rotorji, PE Rotomatika motors in PE Rotomatika Fans. Podporo poslovnim enotam nudijo Tehnološki center in Servisi ter novo ustanovljena inštituta znotraj Hidrie, in sicer HIK – Hidria Inštitut Klima in HIMIT – Hidria Inštitut za materiale in tehnologije.

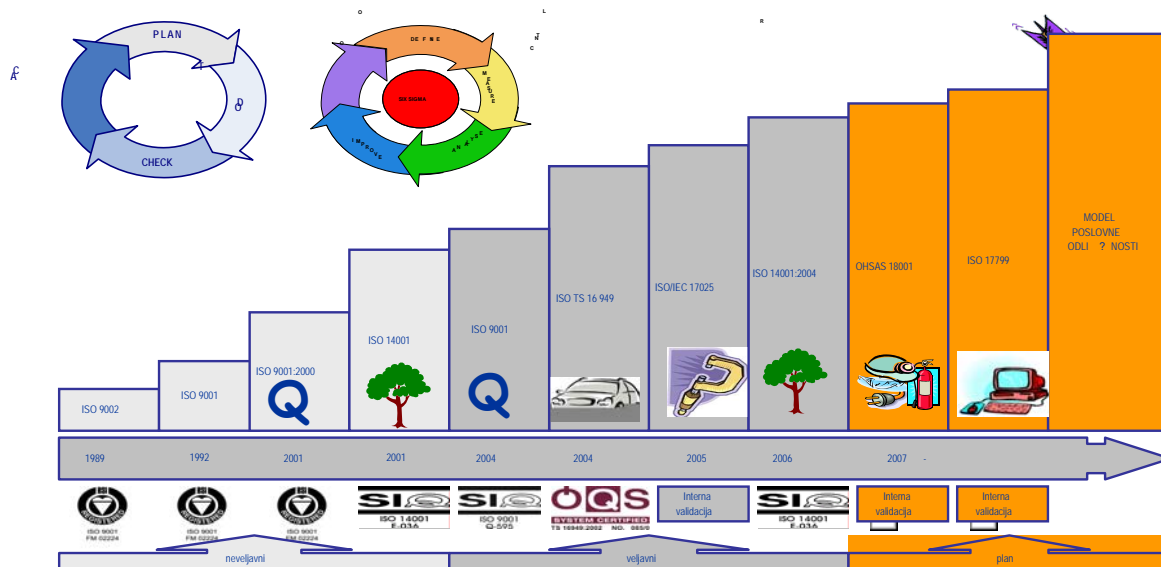
Slika 11: Struktura podjetja Hidria Rotomatika



Vir: Spletna stran družbe Hidria Rotomatika, 2007.

Kot sem že omenila, ima Hidria Rotomatika vzpostavljene in certificirane sisteme po standardih ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO/TS 16 949 in OHSAS 18001. Na Sliki 12 na strani 29 je kronološko predstavljena vzpostavitev standardov v družbi.

Slika 12: Vzpostavitev poslovanja v skladu standardi v Hidrii Rotomatiki



Vir: Poslovnik kakovosti Hidrie Rotomatike, 2007, str. 7

Iz primerjave Standarda ISO 9001:2000 in Modela poslovne odličnosti EFQM lahko sklepamo, da je družba Hidria Rotomatika že na poti k odličnosti. Z vzpostavitvijo standardov ISO 14001 in OHSAS 18001 se temu še bolj približuje. Poleg tega se družba udeleži tudi na družbenem področju. Zaposlenim in posameznikom iz lokalne skupnosti, ki se znajdejo v materialni stiski pomagajo z doniranjem in zbiranjem humanitarne pomoči. Aktivno sodeluje z skupnostjo, saj sponzorira in donira v športne, kulturne in družbe dejavnosti. V sodelovanju z lokalno skupnostjo so se udeležili tudi evropskega tekmovanja Etante florale, na katerem se ocenjuje urejenost kraja vključno z negovanim zelenjem in cvetjem in so leta 2001 prejeli srebrno odličje. Da bi dosegla nivo odličnosti, mora organizacija več pozornosti nameniti področjem, ker je povezava med standardi in Modelom poslovne odličnosti nizka. (Spletna stran družbe Hidria Rotomatika, 2007).

5 PRIMER IZVAJANJA SAMOOCENJEVANJA

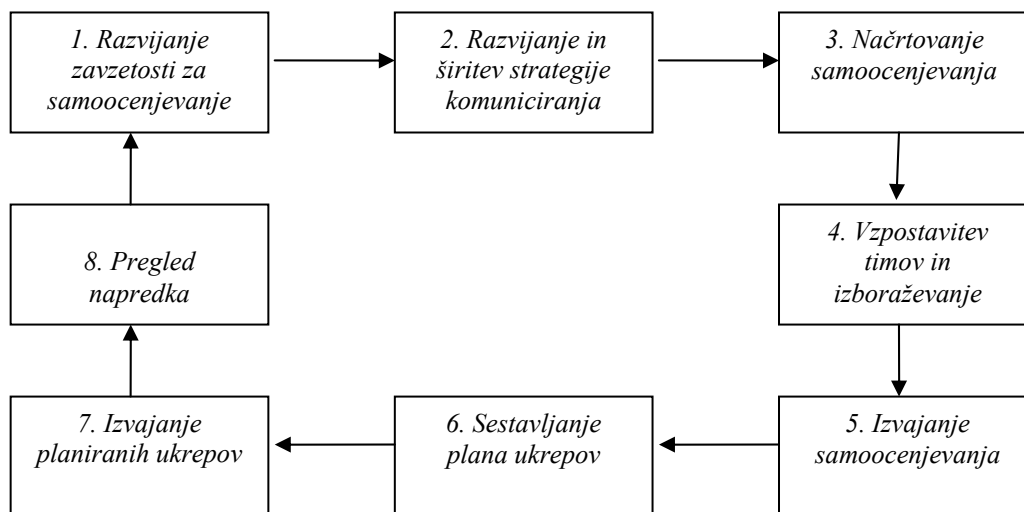
Glavni namen samoocenjevanja je torej odkrivanje področji izboljšav z analiziranjem trenutnega stanja v organizaciji. Cilj procesa so dolgoročne izboljšave v organizaciji, ki ugodno vplivajo na rezultate in uspešnost poslovanja. Proces samoocenjevanja je dolgotrajen proces, ki se izvaja periodično, najbolje s konstantnim razmikom. Nekateri strokovnjaki, ki se ukvarjajo s samoocenjevanjem, priporočajo, da se proces izvaja na vsaki dve leti, vmes pa se pusti leto dni časa, da se izboljšave temeljito razvijejo in pokažejo svoj dejanski vpliv na poslovanje. V nasprotnem primeru se obsežnejše predvidene spremembe ne razvijejo in samoocenjevanje ne pokaže realnih učinkov (Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 16).

Izvajanje samoocenjevanja sestoji iz osmih korakov, kot je razvidno iz Slike 13 na strani 30. Zadnji korak predstavlja pregled napredka, kateremu so podlaga uspešno izvedeni predhodni koraki in v skladu s plani vsakodnevno udejstvovanje v organizaciji. Vsi koraki so medsebojno

sosledno povezani in ponavljajoči, kar nakazuje tudi slika s svojo cikličnostjo. Uspešnost izvedbe enega koraka vpliva na uspešnost vseh drugih korakov.

Vsak korak, njegove dejavnosti in pasti, s katerimi so se srečali posamezni izvajalci procesa samoocenjevanja, so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

Slika 13: Koraki vzpostavljanja samoocenjevanja v organizaciji.



Vir: Savič, Kern Pipan, Gunčar, 2007, str. 51.

1. RAZVIJANJE ZAVZETOSTI ZA SAMOOCENJEVANJE

Cilj samoocenjevanja so nenehne izboljšave v okviru vseh devetih meril Modela poslovne odličnosti. Te pa se lahko dosega samo s tem, da se »odličnost« vgradi v podzavest vsakega posameznega zaposlenega in da ta posameznik deluje v skladu z načeli odličnosti. Ključni faktor za spodbujanje zavzetosti zaposlenih za želeno delovanje zaposlenih je najvišje vodstvo. Pri Vattenfallu so dejali: »Ko ožje in širše vodstvo vodi in podpira delo, se slednje odvija avtomatično«. Za prepričevanje ostalih zaposlenih organizacija potrebuje človeka, ki je sprejet na vseh ravneh in to je praviloma najvišje vodstvo (Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 16).

Poleg tega Conti opozarja, da je vpeljava samoocenjevanja v organizacijo preveč pomemben dogodek, da bi ga lahko popolnoma prepustili izvajalcem, čeprav je to vodstvo iz »prve linije«. Lastništvo in nadzor morata ostati v rokah najvišjega vodstva. Služba za kakovost, ki neposredno poroča najvišjemu vodstvu, ima vlogo operativnega izvajalca v imenu najvišjega vodstva, vendar ne sme dajati vtisa, da se samoocenjevanje nanaša na to službo, ampak mora biti jasno, da se nanaša na splošno poslovanje družbe. Najvišje vodstvo naj poziva zaposlene, da je samoocenjevanje temeljni korak k celoviti samoodiagnozi. Zaposlenim je potrebno predstaviti možnosti izboljšav, ki jih tako delovanje prinaša, in jih ustrezno motivirati, da to delovanje sprejmejo in so pripravljeni zavestno usmeriti svoje delovanje v dosego načel poslovne odličnosti in tako delovati še v večjo dobrobit organizacije (Conti, 1999, str. 151).

Da samoocenjevanje oziroma poslovanje v skladu z načeli poslovne odličnosti prinaša za organizacijo čim več prednosti, se mora za to zavzeti čim večji krog zaposlenih. Zaposlene je potrebno spoznavati s samoocenjevanjem in poslovno odličnostjo postopoma in zelo potrpežljivo, saj vsi podrejeni ne sprejmejo takoj novega koncepta razvoja družbe v prihodnosti ali pa jim je razmišljanje o tem preprosto odveč. Zavzetost oziroma ozaveščenost se prenaša hierarhično navzdol od ožjega do širšega vodstva in njihovih podrejenih. Organizacije pri tem uporabljajo različne postopke. Na alicantski univerzi (Universidad de Alicante) v Španiji so zaposlene seznanili z modelom poslovne odličnosti tako, da so vsaki posamezni enoti poslali pojasnila oziroma predloge glede njihove udeležbe v procesu samoocenjevanja in aktivnostih pri planiranih izboljšavah. Zaposleni v teh enotah so se morali opredeliti in potrditi sodelovanje v procesu. Na ta način so povečali zavzetost in zanimanje zaposlenih za proces samoocenjevanja po modelu poslovne odličnosti (Tari, 2006, str. 178). V družbi AET Tolmin pa so vodstveni pregled, ki ga morajo opraviti v skladu s Standardi ISO, organizirali po Merilih modela poslovne odličnosti. Za posamezno merilo imajo opredeljene plane, ki so si jih zastavili na določenem področju, in grafično prikazane dosežene cilje (Koren, 2007). Vodstvo, ki sodeluje pri vodstvenem pregledu, tako preseže okvir standardov ISO in dobi boljši »občutek« za model poslovne odličnosti.

Pri tem pa je organizaciji v veliko pomoč, če se kar najhitreje v organizaciji določijo naloge, odgovornosti in pristojnosti znotraj organizacije. Glavni osebi pri tem procesu sta pokrovitelj procesa samoocenjevanja in projektni vodja samoocenjevanja. V prvi vlogi priporočajo osebo iz ožjega vodstva ali kar direktorja organizacije. Sploh če se organizacija za samoocenjevanje odloča prvič, ko je potrebno v to vložiti še posebej veliko energije, saj je to začetek spremembe kulture v organizaciji. Vlogo projektne vodje pa lahko prevzame posameznik iz oddelka zagotavljanja kakovosti. Obema vlogama pripadajo različne zadolžitve in odgovornosti. Zadolžitve pokrovitelja v procesu samoocenjevanja so predvsem na področju motiviranja zaposlenih ter obvladovanje ključnih dejavnikov za uspešno izvajanje. Naloge pokrovitelja so torej (Leon et al., 2004a, str. 21):

- vodenje (spodbujanje zavzetosti, usmerjanje, motiviranje in izrekanje priznanj) pri uvajanju in izvajanju procesa samoocenjevanja;
- zagotavljanje proračunskih sredstev in človeških virov;
- sporočanje namena in koristi samoocenjevanja;
- spoprijemanja z odporom in pasivnostjo v organizaciji;
- zagotavljanje uporabe rezultatov samoocenjevanja;
- vodilna vloga pri nadzorovanju procesa in skrbi za vključitev rezultatov samoocenjevanja v poslovne plane organizacije.

Projektni vodja pa skrbi za neovirano izvajanje procesa samoocenjevanja. Njegove natančnejše naloge in odgovornosti so (Leon et al., 2004a, str. 21):

- skrb, da ima proces dejanskega pokrovitelja ter da so nosilci samoocenjevanja v organizaciji znani;
- sodelovanje s pokroviteljem z namenom iztržiti največje koristi iz procesa samoocenjevanja;

- preverjanje, ali so cilji in koristi samoocenjevanja učinkovito predstavljeni ter tako jasni in pravilno razumljeni s strani zaposlenih;
- skrb za spoznavanje in pravilno razumevanje temeljnih načel, pristopov in samoocenjevanja znotraj organizacije;
- izdelava načrta samoocenjevanja, predstavitev morebitnih nevarnosti pri izvajanju samoocenjevanja in analiza tveganja;
- ovrednotenje in zagotovitev potrebnih sredstev za izvedbo načrta;
- priprava načrta usposabljanja zaposlenih, ki bodo sodelovali pri samoocenjevanju;
- izdelava načrta komunikacije;
- spremlja razširjenost in napredek načrta samoocenjevanja.

V družbi Hidria Rotomatika se z modelom EFQM in samoocenjevanjem že spoznavajo. Ožje in širše vodstvo je namreč odšlo na obisk v podjetje Trimo d.o.o., ki je doseglo najboljši rezultat v konkurenci finalistov evropske nagrade za kakovost v kategoriji velikih podjetji in so prejemniki posebne nagrade (Prize Winner) za področje voditeljstva in stanovitnosti namena. V podjetju so jim med drugim predstavili tudi model EFQM in doseganje poslovne odličnosti. Takrat so udeleženci izvedli tudi delavnico, na kateri so se odločali, kako vidijo razvoj družbe Hidrie Rotomatike v prihodnosti oziroma katero orodje bodo v prihodnosti uporabljali za nadaljnji razvoj družbe. Naredili so swot analizo, katere rezultat je bil, da se je vodstvo soglasno odločilo, da bodo v prihodnosti postopali po modelu poslovne odličnosti EFQM. Iz tega lahko sklepamo, da se v organizaciji že zavedajo pomena modela odličnosti in samoocenjevanja ter je vodstvo delno že zavzeto za izvajanje samoocenjevanja (Mlakar, 2007).

Pri tem ni odveč še enkrat poudariti, da pri samoocenjevanju ne gre za iskanje »črnih ovc« ali za doseganje nagrad, ampak je to strateško orodje za konkurenčno rast organizacije. Potrebno se je zavedati pravega pomena modela in usmeritev bodočega poslovanja organizacije v skladu z načeli in merili odličnosti.

2. RAZVIJANJE IN ŠIRITEV STRATEGIJE KOMUNICIRANJA

Komunikacija in informiranje zaposlenih ima odločilno vlogo pri razvijanju procesa samoocenjevanja. Veliko organizacij, ki niso jasno izrazile namena tega procesa na samem začetku, je trpelo posledice zaradi nerazumevanja in posledično neučinkovitega sodelovanja zaposlenih pri procesu samoocenjevanja. V organizaciji morajo razmisliti o tem, kakšno sporočilo bodo posredovali zaposlenim, pri tem pa upoštevati naslednje elemente (Savič, Kern Pipan, Gunčar, 2007, str. 51; Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 16):

- *KAJ moramo in hočemo sporočiti zaposlenim.*
Vsebina sporočila mora biti jasna in prepričljiva, vzbuditi mora zanimanje zaposlenih. Priporočljivo je, da sporočilo vsebuje prednosti, ki jih prinaša samoocenjevanje oziroma poslovanje v skladu z modelom poslovne odličnosti. V besedilu se lahko namen samoocenjevanja opredeli kot orodje, s katerim si organizacija pomaga pri »boju za

ostanek na trgu, izboljšanju konkurenčnosti, izvajanju neprestanih izboljšav in banchmarkingu ...«

➤ *ZAKAJ moramo sporočati.*

Odličnost so v veliki meri ljudje, zato je učinkovita notranja komunikacija, s katero sporočamo zaposlenim, da je vsak posameznik s svojim pogledom in dejanji pomemben pri procesu samoocenjevanja in doseganju odličnosti. Pri tem ni pomembna samo komunikacija z zaposlenimi, ampak so pomembna tudi dejanja, s katerimi zaposlenim izkažemo spoštovanje, saj bo samo zadovoljen zaposlenec samomotiviran in ne bo na delo gledal kot nujno zlo.

➤ *KOMU in KDAJ bomo sporočali.*

Ko je ožje in širše vodstvo zavzeto za izvajanje samoocenjevanja in se zavestno iz pravih razlogov odloči za ta korak, o tem informira ostale zaposlene. Odločitev o tem, katere osebe in kdaj bo o tem obveščala, je odvisna od večih dejavnikov. Naj naštejemo samo nekatere: velikost organizacije, obsežnost izvajanja procesa samoocenjevanja, v katerem koraku se nahaja ... Seveda se je ob tem potrebno zavedati dejstva, da je končni cilj sporočanja, da so o tem dogajanju obveščeni vsi zaposleni.

➤ *KDO naj bi sporočal.*

Pri sporočanju in spoznavanju zaposlenih z Modelom poslovne odličnosti in procesom samoocenjevanja mora sodelovati posameznik, ki ima avtoriteto in je spoštovan s strani ostalih zaposlenih. Iz izkušenj drugih uporabnikov je za to najprimernejša oseba član ožjega vodstva ali v skrajnem primeru širšega vodstva. Vendar pa, kot je bilo že omenjeno, mora biti jasno, da se proces nanaša na poslovanje celotne organizacije.

➤ *KAKO in KJE bomo sporočali.*

»Najpomembnejša komunikacija znotraj organizacije je kaskadna komunikacija od nadrejenih do podrejenih, ki jo spremlja potrebna dokumentacija, ki pojasnjuje glavno tematiko in vprašanja, da ne pride do nejasnosti. Poleg tega se uporablja tudi druge ustaljene komunikacijske kanale (članki v notranjem glasilu, internetna stran, obvestila, sestanki ...), odvisno od tega, komu je sporočilo namenjeno« (Conti, 1999, str. 150).

Cilji samoocenjevanja morajo biti jasni in razumljivi vsem udeleženi v tem procesu. Na alicantski univerzi so se tega projekta lotili na dva načina. Najprej je vodilni manager poslal pismo vsem enotam v organizaciji in jih obvestil o morebitni soudeležbi v procesu, nato pa se je pogovoril z vsemi zaposlenimi v posamezni enoti. »Pogovor, ki je trajal približno pol ure, je bil sestavljen iz naslednjih točk (Tari, 2006, str. 178):

- predstavitev razlogov za izvajanje samoocenjevanja, predstavitev procesa in cilje samoocenjevanja;
- predstavitev metodologije oziroma pristopa, vključno z zeleno zgradbo timov (kdo so člani timov in njihove naloge);
- podaja zaključka o pomembnosti in uporabnosti procesa samoocenjevanja.«

Na ta način so na univerzi vsem zaposlenim predstavili model, namen in njihove naloge v zvezi z izvajanjem procesa. Pomemben dejavnik pri tem koraku je tudi predstavitev povezave z drugimi strateškimi orodji, ki jih uporablja določena organizacija. Poleg tega pri Volvu poudarjajo pomen povezave rezultatov samoocene v planiranje organizacije (Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 17).

3. NAČRTOVANJA SAMOOCENJEVANJA

Načrtovanje samoocenjevanja se začne pri izbiri tehnike, po kateri bodo v organizaciji izvedli samooceno in izbiri zaposlenih, ki bodo sodelovali pri samoocenjevanju, vendar več o tem v naslednjem podpoglavju. Pri izbiri tehnike ima organizacija na razpolago več tehnik, ki so že bile opisane. Pri izbiri tehnike organizacija upošteva, koliko truda želi vložiti v proces samoocenjevanja in kakšno stopnjo objektivnosti želi doseči.

Na Slovenski fundaciji za poslovno odličnost so za primer družbe Hidria Rotomatika predlagali sistem kombiniranih tehnik, in sicer Vodene delavnice z moderatorjem ter Vprašalnika. Delavnica se izvede v dveh terminih. Na prvem sestanku se pripravi zaposlene na izvajanje samoocenjevanja. Imajo lahko približno teden dni časa, odvisno od dogovora z izvajalci seminarja, da se na to pripravijo, zberejo potrebne podatke itd. V naslednjem terminu pa se samoocenjevanje izvede. Poleg tega priporočajo, da posameznika iz ožjega in širšega vodstva opravita tečaj za ocenjevalca. Ko bosta hodila ocenjevat druge organizacije, bosta pridobila bogate izkušnje in znanja, kako poslovni procesi potekajo drugje (Zarnik, 2007). V prilogo sem vključila primer terminskega plana za družbo Hidria Rotomatika. V terminskem planu je upoštevano izobraževanje in pristop po priporočilih gospoda Zarnika iz Slovenske fundacije za poslovno odličnost.

Organizacije, ki prvič izvajajo samoocenjevanje, se srečujejo tudi s problemom, do kakšne obsežnosti naj ga izvedejo. Pri reševanju tega problema si organizacije lahko pomagajo z odgovori na naslednja vprašanja (Leon et al., 2004a, str. 21):

- Katere enote znotraj organizacije so znane, da najprej sprejmejo nove ideje vodstva?
- Kateri zaposleni so pozitivni, proaktivni in po naravi nagnjeni k izboljšavam?
- Ali je to ustrezna raven izvajanja samoocenjevanja, da se dovolj natančno preveri vse ključne procese in pridobi celovito sliko?
- Ali so v organizaciji »pomembni deli« poslovanja, ki jih morebiti ne bi zajeli, če samoocene ne bi izvajali dovolj poglobljeno?
- Ali vodstvena struktura spodbuja neodvisnost načrtovanja in ukrepanja vodij oddelkov, da bi bilo ocenjevanje na ravni organizacije lahko oteženo?
- Ali obstaja jasno določena vodstvena struktura?

Z odgovori na ta vprašanja organizacija dobi grob vpogled, v kakšni situaciji se nahaja in do kakšne »globine« je smiselno opraviti samooceno organizacije.

4. VZPOSTAVITEV TIMOV ZA SAMOOCENJEVANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Naslednji korak v tem postopku je vzpostavitev timov. Najprimernejša zgradba timov je iz petih do sedmih članov. Eden izmed članov je določen kot vodja tima, ki skrbi za izvajanje nalog. Osnovna naloga tima je torej zbrati podatke, ki so potrebni za izvedbo samoocenjevanja in pridobitve realnega pogleda na delovanje organizacije. Tim si pri tem pomaga s poizvedovalnimi pogovori z neposredno in posredno vpletenimi zaposlenimi ter zbiranjem potrebne dokumentacije. Neposredno vpleteni zaposleni in upravitelji določenih procesov imajo namreč lahko različne

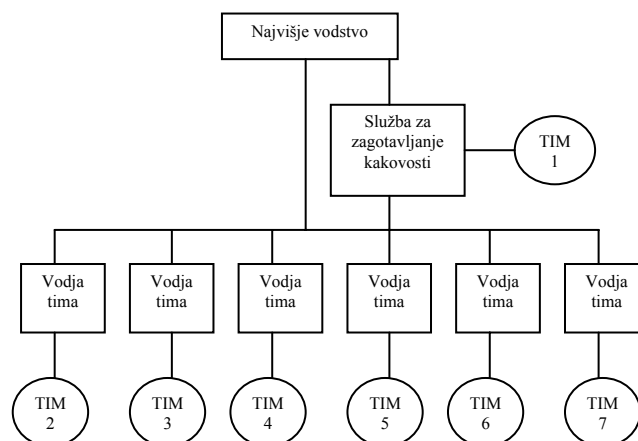
pogleda na izvajanje istih poslovnih nalog. S poizvedovalnimi pogovori se lahko odkrije vrzeli, katerih rešitev lahko pripomore k boljšemu poslovnemu rezultatu. Določen poslovni proces namreč najboljše pozna posameznik, ki se s slednjim srečuje vsakodnevno. V proces samoocenjevanja so na alicantski univerzi vključili profesorje, študente ter zunanje osebe, ki so pri samoocenjevanju sodelovali indirektno s podajanjem lastnih predlogov ali izsledkov raziskav, nekateri pa so sodelovali pri delavnicah. Pri tem so na fakulteti uporabljali neposredne in posredne pristope motiviranja zaposlenih za sodelovanje v timih in procesu samoocenjevanja. Zaposlenim, ki so pri samoocenjevanju sodelovali v več kot 80 odstotkov aktivnosti, so podelili »certifikat«, ki ga upoštevajo kot bonus pri napredovanju ali drugih aktivnosti. Posredno pa so zaposlene spodbujali z raziskovanjem njihovega zaznavanja oziroma njihovega pogleda na vseh devet meril poslovne odličnosti ter preverjanje njihovega zadovoljstva (Tari, 2006, str. 178).

Na primeru družbe Hidria Rotomatika bom prikazala oblikovanje timov za izvajanje samoocenjevanja. Hidria Rotomatika je strukturirana iz treh poslovnih enot, zato je potrebno poskrbeti za razpršenost osebja, s katerimi se dobi natančen in realen vpogled v delovanje celotne organizacije. Model poslovne odličnosti ima devet meril, vendar je med posameznimi merili zelo velika medsebojna povezanost. Zato bi bilo najprimerneje vzpostaviti sedem timov, ki pokrivajo naslednja področja:

1. Voditeljstvo ter Politiko in strategijo;
2. Zaposleni in Rezultati v zvezi z zaposlenimi;
3. Partnerstva in viri;
4. Procesi;
5. Rezultati v zvezi z odjemalci;
6. Rezultati v zvezi z družbo;
7. Ključni rezultati delovanja.

Ker bi se samoocenjevanje izvajalo prvič in bi bilo v proces samoocenjevanja vključno omejeno število zaposlenih, je najbolj primerno, da je tokrat za vodje timov imenovano vodstvo, ki vsebinsko najbolj pokriva posamezno področje. Slednji pa naprej formirajo sodelavce v svoj tim, glede na motiviranost, razširjenost področja in izkušnost. Na Sliki 14 na strani 36 je prikazan primer možne strukture timov. Vodje timov bi naprej sodelovali v delavnicah.

Slika 14: Organizacija timov



Vir: Lastni vir

Samoocenjevanje je lahko uspešno izvedeno in dobi svoj smisel, le če ga izvedejo za to usposobljeni kadri. Zato je potrebno poskrbeti za izobraževanje izvajalcev tega procesa — upraviteljev in operativcev. Izobraževanje zaposlenih glede modela poslovne odličnosti in samoocenjevanja je namreč velik motivator ter ključni dejavnik, da zaposleni pravilno razumejo proces ter tako učinkovito sodelujejo pri samoocenjevanju.

Meroslovni Inštitut Republike Slovenije, ki je pod svoje okrilje vzel poslovno odličnost ter PRSPO, v sodelovanju s Slovensko fundacijo za poslovno odličnost ter Fakulteto za upravo organizira seminarje, namenjene izvajanju samoocenjevanja v organizacijah. Gospod Uroš Zarnik iz Slovenske fundacije za poslovno odličnost je za primer družbe Hidria Rotomatika predlagal opravljanje naslednjih tečajev:

- *Uporaba EFQM modela odličnosti za izboljšanje delovanja organizacij – osnovni seminar.* Tega seminarja naj bi se udeležili člani timov (glede na to, da je Hidria Rotomatika velika organizacija, lahko tim z vodjem vključuje 5 članov) in ožje vodstvo, ki bi sodelovalo pri samoocenjevanju. Ker izobraževanje spodbuja zavzetost za poslovno odličnost in še posebej glede dejstvo, da se morajo dolgoročno vsi zaposleni spoznati z modelom poslovne odličnosti, je priporočljivo, da se osnovnega izobraževanja udeležijo vsi zaposleni, ki bodo sodelovali v procesu samoocenjevanja.
- *Samoocenjevanje po modelu poslovne odličnosti EFQM.* Ta tečaj predstavlja nadgradnjo osnovnega tečaja. Udeležba tega tečaja je priporočljiva za Pokrovitelja in Projektne vodje, saj imata med drugim nalogo, da usmerjata druge neposredno vpletene zaposlene v proces samoocenjevanja. Zato je priporočljivo, da nadgradita svoje znanje in se spoznata z izkušnjami drugih organizacij, ki prav tako uporabljajo to orodje za izboljšave, saj bosta z novimi pogledi lažje vodila proces in reševala morebitne težave.
- *Usposabljanje ocenjevalcev organizacij po modelu poslovne odličnosti EFQM.* Z opravljenim seminarjem lahko udeleženci opravljajo zunanje ocenjevanje organizacij. S tem si udeleženci pridobijo znanje na področju »dobrih praks«, ki jih izvajajo druga podjetja. Udeležba je prav tako predlagana za Pokrovitelja in Projektne vodje, če

izkažeta interes za opravljanje zunanjega ocenjevanja. V nasprotnem primeru pa udeležba ni smiselna.

- *Praktična izvedba samoocenjevanja – metoda delavnice.* Metoda delavnice je pristop, ki so ga na Slovenski fundaciji za poslovno odličnost predlagali. Delavnice se udeležijo vodje timov in član ožjega vodstva. Poteka v dveh terminih s tedenskim razmikom. Na prvem se predstavi zahteve in udeležence pripravi na samooceno. V drugem pa se izvede samooceno. Med tem imajo vodje timov čas, da v okviru tima zberejo vse potrebne informacije in se pripravijo na samooceno.

V spodnji razpredelnici je prikazano število oseb, ki se udeležijo posameznega seminarja, ter stroški, ki s tem nastanejo.¹ Podrobnejša predstavitev seminarjev se nahaja v Prilogi 2.

Slika 15: Razpredelnica s stroški

Seminar	Število udeležencev seminarja	Cena seminarja (Nečlan SPFO)	Skupaj
Osnovni seminar	36	170€	6.120 €
Samoocenjevanje po modelu odličnosti	2	509 €	1.018 €
Usposabljanje ocenjevalcev	2	790 €	1.580 €
Praktična izvedba samoocenjevanja – metoda delavnice	8	230 €	1.840 €
Skupaj			10.558 €

Vir: Lasten vir

5. IZVAJANJE SAMOOCENJEVANJA

Namen samoocenjevanja je torej identificiranje uspešnih področji ter področji, ki bi jih lahko organizacija obvladovala še uspešnejše. Samoocenjevanje se izvaja po pristopu, ki posamezni organizaciji najbolj ustreza. Končni cilj samoocene je poročilo o stanju organizacije, ki temelji na znanju in izkušnjah članov samoocenjevalne ekipe. Pri samoocenjevanju posredno sodelujejo tudi vsi člani timov, ki vodjem timov, ki neposredno sodelujejo pri samoocenjevanju, pomagajo pri zbiranju potrebnih dokazov in končno pri oblikovanju ocene za posamezno merilo.

¹ V izračunu so upoštevane cene navedene na dan 10.12.2007 na spletni strani Slovenske fundacije za poslovno odličnost.

6. SESTAVLJANJE PLANA UKREPOV

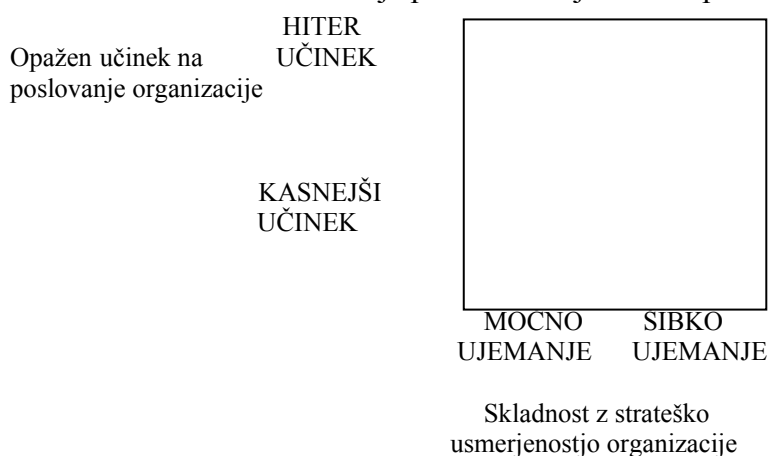
Ko je poročilo izdelano, vodstvo iz njega razvidi glavne ugotovitve in področja, na katerih je ukrepanje najnujnejše. Če najvišje vodstvo ne sodeluje pri samoocenjevanju, jih je potrebno o izsledkih obvestiti, slednji pa morajo izbrati plane ukrepanja. Ukrepanje na podlagi rezultatov samoocene mora biti obvezno potrjeno od najvišjega vodstva in potem predstavljeno ostalim zaposlenim. Zaposlenim se predstavi in se jih nauči, kako se izboljšave izvaja in se jih poduči, zakaj je izboljšava pomembna ter kakšni so njeni cilji. Pravilno ukrepanje je namreč bistveno za izvajanje izboljšav. Pri marsikateri organizaciji se samoocenjevanje ponesreči ravno pri neustreznem ukrepanju (Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 12).

Glede na pomanjkljivosti na posameznih področjih je potrebno planirati ter sprejeti ukrepe in pri tem upoštevati prioritete. Sestavljanje planov ukrepov je namreč ena kritičnih točk, ki odloča o uspešnosti izvajanja samoocenjevanja. Pri določanju prednostnih nalog si v organizaciji lahko pomagajo z reševanjem naslednjih vprašanj (Savič, Kern Pipan, Gunčar, 2007, str. 54):

- Katere prednosti moramo čim bolj vzdrževati in še naprej razvijati ter izrabljati v dobrobit poslovanja?
- S katerimi ugotovljenimi področji za izboljšanje se strinjamo, vendar jim ne bomo sledili, ker za naše delovanje niso bistvena?
- S katerimi ugotovljenimi področji za izboljšanje se strinjamo in jih štejemo za bistvena?
- Kako bomo pri dogovorjenih ukrepih za izboljšanje spremljali napredek?

Pri Nokii so si pri določanju prednostnih nalog pomagali z matriko, ki meri hitrost vidnega učinka na poslovanje organizacije in skladnost z dolgoročnimi plani organizacije. Matrika je prikazana na Sliki 18. Najbrž ni potrebno posebej poudarjati, da je najbolj uspešen ukrep tisti, ki se močno ujema z dolgoročnim planiranjem organizacije ter pokaže hiter učinek na uspešnost poslovanja organizacije. V organizaciji prav tako poudarjajo pomen določanja prioritete ukrepanja v organizaciji. Po njihovem mnenju se namreč lahko učinkovito izvaja samo nekaj ukrepov naenkrat, »zato je bolje, da uspe en popravljalni ukrep, kakor pa povprečno izvajati pet dejavnosti skupaj« (Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 19).

Slika 16: Matrika za določanje prioritete akcijskih ukrepov



Vir: Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 19.

Na alicantski univerzi pa so se tega lotili malce drugače. Vsak tim je moral namreč pripraviti plan popravljalnih ukrepov glede na izvide samoocenjevanja. V planu pa so morali navesti dejavnost, ki bi izboljšala poslovanje, potrebne naloge, ki bi jih bilo treba izvesti za izvajanje predlagane izboljšave, odgovorno osebo, časovni potek, potrebne vire in stroške ter nazadnje kazalce, s katerim so sledili rezultatom ... Potrebni podatki so nakazani na Sliki 17 (Tari, 2006, str. 178).

Slika 17: Dejavniki za odločanje o izbiri ukrepov

Aktivnosti za izboljšanje poslovanja	Naloge	Odgovorna oseba	Časovni potek	Viri	Stroški	Kazalniki
--------------------------------------	--------	-----------------	---------------	------	---------	-----------

Vir: Tari, 2006, str. 178.

Še drug način podajanja predlogov za izboljšave pa bi lahko bila »A karta«. »A karto« so razvili v Toyotinem tehničnem centru leta 1996. Njen namen je nadomestitev dolgih poročil, ki so nasičena z nepotrebni podatki, z vizualnimi pripomočki, ki povečajo učinkovitost in zmanjšajo porabo časa. V skladu s tem se na list, lahko tudi A4, napiše samo bistvene informacije za vodstvo. Poročilo je zgrajeno iz 6 razdelkov, ki se berejo z leve navzdol in na desno. Originalen primer A4 karte vsebuje razdelek s opisom sedanje situacije področja, na katero se nanaša predlog, Predlog izboljšave, Strukturo stroškov, Plan aktivnosti, ki so potrebne za vzpostavitev predloga, Vzpostavitev kontrol in Časovni plan (Liker, 2004, str. 245).

Poleg tega je treba biti pri analiziranju rezultatov samoocenjevanja pozoren tudi na dve drugi analizi (Conti, 1999, str. 47, str. 151—155).

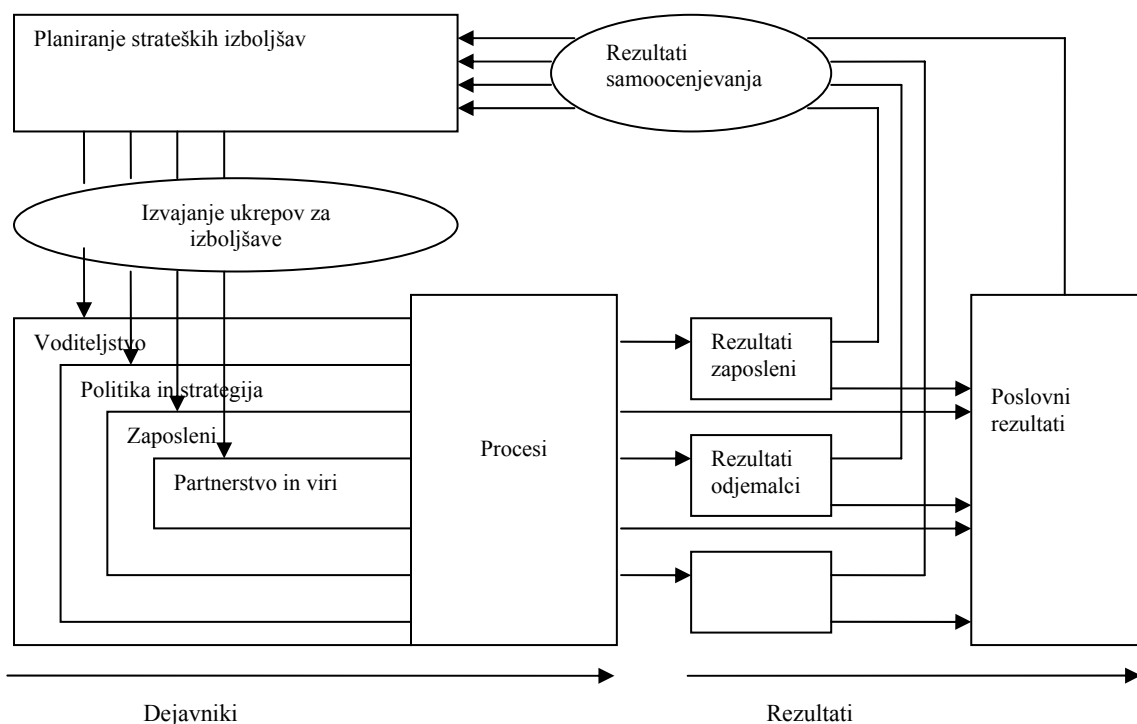
1. *Analiziranje šibkosti, da se lahko načrtuje primerne popravljalne dejavnosti.* Smisel samoocenjevanja je ugotavljanje slabosti in izboljšanje le-teh. Vendar pa ni dovolj, da se slabosti le ugotovi, razumeti je treba vzroke slabosti. Timi imajo za to dejavnost na razpolago več metod. Ena od njih je ta, da lahko timi oblikujejo skupino upraviteljev, ki določeno dejavnost upravljajo ter skupino operativcev, ki to isto dejavnost izvajajo ter zbirajo informacije oziroma poglede iz obeh skupin, nato pa mnenja primerjajo ter iščejo razhajanja. Drug pristop je tako imenovan diagnostični pristop. Zanimiv je predvsem za time, ki obravnavajo tako rezultate kot dejavnike organizacije. Pristop temelji na tem, da se ocenjevanje prične pri rezultatih in išče njihove izvirne vzroke pri dejavnostih vključno s procesi.
2. *Utrditev in izboljšanje pozitivnih ugotovitev samoocenjevanja.* V organizaciji je potrebno natančno analizirati mehanizme, ki so prinesli izboljšave, ter pripraviti plan za nadaljnjo širitev uspešnih pristopov. Uspešne izboljšave na posameznih področjih se predstavi vsem timom in ostalim zainteresiranim, saj se tako širi »dobra praksa« znotraj organizacije na druga področja ter spodbuja medsebojno konkurenco med posameznimi področji, pri čemer pa je treba paziti, da se ne pojavi sindrom »ni bilo izumljeno tukaj«, ki lahko odvrne člane tima od učinkovitega sodelovanja v procesu. Te dejavnosti upravlja služba, ki je pooblaščen za izvajanje samoocenjevanja.

Ključni cilj in namen samoocene je vključitev njenih izsledkov oziroma planiranih izboljšav v tekoči operativni načrt družbe. Tako smo prešli iz faze »Preverjanja« v fazo »Načrtuj« v ciklu PDCA, kjer se načrtuje izboljšave za posamezna področja in širitev njihovih na druga področja na podlagi izsledkov samoocenjevanja in predlogov timov za izboljšave. Iz predlogov izboljšav se izbere tiste, ki glede na strategijo in politiko organizacije ter na prioritete, ki si jih je vodstvo zastavilo, najbolj ustrezajo.

7. IZVAJANJE PLANIRANIH UKREPOV

V skladu s planom se začne izvajati planirane ukrepe, ki so potrjeni od vodstva. Pri tem je treba paziti, da se sproti preverja vpliv izboljšav na poslovanje, ter poročati o izsledkih vodilnim. Vpliv izboljšav na poslovanje prikazuje Slika 18. Na alicantski univerzi so izvedli raziskavo, s kakšnimi problemi so se soočali pri izvajanju izboljšav. Največkrat so omenjali same težave pri izvajanju izboljšav in pomanjkanje časa za izvedbo izboljšave. Poleg tega so omenjali tudi pomanjkanje angažiranosti tako zaposlenih kot vodstva za izvajanje izboljšav. Zadnji dve težavi so izpostavili kot ključni za izvedbo izboljšav. Pri pomanjkanju angažiranosti za izvajanje izboljšav so še posebej izpostavili splošno pomanjkanje ozaveščenosti o pomembnosti obvladovanja kakovosti v organizaciji. Veliko zaposlenih na zadeve povezane z oddelkom za zagotavljanje kakovosti gleda kot dodatno breme. Z istimi težavami so se soočali pri izvajanju izboljšav, saj na proces niso gledali kot na »prioriteto«, ampak »kot na dodatno delo, ki je brez učinka« (Tari, 2006, str.182).

Slika 18: Vpliv izboljšav na poslovanje



Vir: Woongrassamee, Garduner, Simmons, 2003, str. 22.

8. PREGLED NAPREDKA

Če se v organizaciji izvajajo izboljšave, je potrebno zagotoviti, da se izvaja nadzor oziroma meritev uspešnosti izvedenih izboljšav ter njihov prispevek k poslovanju organizacije. Nadzor se izvaja večkrat letno ali redkeje, odvisno od vrste izboljšave. Nekatere zahtevajo več časa, da se njihov vpliv pozna na izboljšanje poslovanja. Pri Volvu morajo odgovorni za izvajanje izboljšav štirikrat letno predstaviti napredovanje in rezultate izboljšav vodstvu. Poleg tega poudarjajo, da je predstavljanje izboljšav prek različnih komunikacijskih kanalov (intranet, internih glasil, obvestil ...) obvezno za vzpostavljene in vzdrževanje kulture odličnosti. Zadnje dejanje procesa samoocenjevanja je predstavitev izsledkov samoocenjevanja in izboljšav. Veliko organizacij predstavi rezultate samoocenjevanja ali primere dobrih praks na intranetu organizacije. Informacije morajo biti podane na način, ki je lahko razumljiv in pritegne pozornost bralcev. Vse bolj pa prihaja do izraza tudi posredovanje dobrih praks med organizacijam. Na uradni strani organizacije EFQM so članom že na razpolago take informacije ali pa prihaja do direktnih izmenjav dobrih praks med posameznimi organizacijami (Savič, Kern Pipan, Gunčar, 2007, str. 54; Samuelsson, Nilsson, 2002, str. 20).

SKLEP

V diplomskem delu sem skušala prikazati Model poslovne odličnosti EFQM v odnosu do standardov serije ISO, še posebej do standarda ISO 9001:2000. Veliko organizacij ima namreč certificirane nekatere standarde serije ISO in razmišljajo o tem, kako bi nadgradile sistem neprestanih izboljšav. Ena izmed teh organizacij je tudi Hidria Rotomatika d.o.o., ki se odloča, da bi svoje poslovanje uskladila z Modelom poslovne odličnosti EFQM oziroma da bi začela izvajati samoocenjevanje na podlagi tega modela.

Iz primerjave obeh sistemov lahko sklepam, da Model poslovne odličnosti EFQM odpravlja nekatere slabosti standarda ISO in za organizacijo uskladitev poslovanja ter izvajanje samoocenjevanja v skladu z modelom pomeni nadgradnjo k sistematičnemu izvajanju izboljšav. Model poslovne odličnosti namreč celoviteje obravnava poslovanje organizacije in vključuje tudi področja, ki jih standard ISO 9001:2000 ne zajema. Največja vsebinska razhajanja med Standardom ISO 9001:2000 in Modelom poslovne odličnosti EFQM so pri merilih povezanih z rezultati, ki jih standard praktično ne pokriva. Poleg vsebinskih razlik so opazna razhajanja med izvajanjem presoje v skladu s standardom ISO in samoocene po modelu poslovne odličnosti. Pri presoji se namreč preverja, ali organizacija upošteva zahteve standarda, medtem ko se s samooceno analizira, kako v organizaciji izvajajo določene dejavnosti, njihovo razširjenost in doprinos k uspešnosti organizacije. S kontinuiranim izvajanjem samoocenjevanja organizacije dobijo vpogled v njen napredek in možnosti za izboljšave. V nasprotju s standardom model tudi bolj poudarja sodelovanje zaposlenih pri doseganju odličnosti, saj slednje ni samo domena oddelka za zagotavljanje kakovosti, ampak vseh zaposlenih z vodstvom na čelu. Večja zavzetost

zaposlenih za doseganje odličnosti na vseh merilih posledično vodi do boljšega poslovanja organizacije in večjega zadovoljstva vseh udeležениh skupin.

Iz teoretičnega izhodišča, ki sem ga postavila, lahko povzamem, da se družba Hidria Rotomatika d.o.o. že nahaja na določeni stopnji odličnosti, saj ima poleg standardov ISO 9001:2000 certificirane tudi druge standarde, ki pokrivajo področje zagotavljanja poklicne varnosti in varovanja okolja ter aktivno sodeluje z lokalno skupnostjo. Zahteve standardov in merila poslovne odličnosti se namreč prekrivajo. Organizacija, ki stremi k doseganju odličnosti in že ima predhodno vzpostavljene standarde, mora razširiti svoj pogled delovanja in k zavedanju o konceptu odličnosti in delovanju v skladu z njim pritegniti čim večji krog zaposlenih.

V zadnjem delu sem predstavila način, po katerem lahko organizacija, v tem primeru Hidria Rotomatika, izvede samooceno v skladu z modelom poslovne odličnosti. Samooceno lahko izvede po osmih korakih, ki so medsebojno povezani in se kontinuirano izvajajo. Izvedba vsakega koraka vpliva na uspešno izvedeno samoocenjevanje in popravljalne aktivnosti, ki izhajajo iz tega procesa. Pri izvajanju samoocenjevanja in usklajevanja poslovanja organizacije z modelom in načeli poslovne odličnosti je potrebno biti potrpežljiv in vztrajen, saj gre pri tem za spremembo kulture organizacije, kar pa je dolgoročen proces.

LITERATURA

1. Adanur Sabit, Allen Brian: First results on the effects of ISO 9000 in the US textile industry. *Benchmarking: An International Journal*, Bradford, 2(1995), 3, 41 str.
2. Bassioni H. A., Hassan T. M., Price A. D. F.: Evaluation and analysis of criteria and sub criteria of a construction excellence model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Oxford, 15(2008), 1, str. 21—41.
3. Conti Tito: *Samoocenjevanje družb*. Ljubljana : DZS, 1999. 300 str.
4. Dahlgaard-Park Su Mi, Dahlgaard Jens J.: Excellence – 25 years evolution. *Journal of management history*, Bradford, 13(2007), 4, str. 371—393.
5. Gorišek Karmen, Tratnik Gorazd: *Sprostitve moči zaposlenih*. Ljubljana : Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2003. 79 str.
6. Kartha C. P: A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria. *The TQM Magazine*, Bradford, 16(2004), 5, str. 331—340.
7. Kaye Mike, Anderson Rosalyn: Continuous improvement: the ten essential criteria. *International journal of quality & Reliability management*, Bradford, 16(1999), 5, str. 485—506.
8. Kern Karmen, Leon Loredana: Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo. *Urad za meroslovje*. 10.str. [URL:<http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/RezultatiUvajanjaModela.pdf>] 24. — 26. 3. 2004.
9. Lah Silvo: *Kakovost in zanesljivost proizvodnje*. Novo mesto : Šolski center Novo mesto, 2005. 121 str.
10. Leon Loredana et al.: *Model odličnosti EFQM*. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad Republike Slovenije za meroslovje, 2004, 35 str.
11. Leon Loredana et al.: *Ocenjevanje odličnosti*. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad Republike Slovenije za meroslovje, 2004a, 55 str.
12. Liker, K. Jeffrey: *The Toyota Way*. New York : McGraw Hill, 2004. 363 str.
13. Marolt Janez, Gomišček Boštjan: *Management kakovosti*. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2005. 574 str.
14. Macey Shannon: *An integrated model for performance management based on ISO 9000 and business excellence models*. Halifax : National Library of Canada, 2001. 176 str.
15. McDonald Ian, Zairi Mohamed, Ashari Idris Mohd: Sustaining and transferring excellence. *Measuring business excellence*, Bradford, 6(2001), 3, str. 20—30.
16. O'Connell Robin: Making the case for OHSAS 18001. *Occupational Hazards*, New York, 66(2004), 6, str. 32—33.
17. Piskar Franka, Dolinšek Slavko: *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovost do poslovnega modela*. Koper : Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, 2006. 240 str.
18. Pun K. F., Hul I.K.: An analytical hierarchy process assessment of the ISO 14001 environmental management system. *Integrated manufacturing systems*, Bradford, 12(2001), 5, str.333—345.

19. Russell Steve: ISO 900:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation? *Total Quality management*, Abingdon, 11(2000), 11, str. 657—665.
20. Samuelsson Peter, Nilsson Lars-Erik: Self-assessment practices in large organisations. *The international Journal of Quality & Reliability Management*, Bradford, 19(2002), 1, str. 10—23.
21. Savič Nenad: Z uporabo modela odličnosti EFQM do večje vrednosti podjetja. *Delo FT*, Ljubljana, 2007, 55, str. 24—25.
22. Savič Nenad, Kern Pipan Karmen, Gunčar Uroš: *Poslovati odlično*. Ljubljana : Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, 2007. 104 str.
23. Skubic Ivan, Kern-Pipan Karmen: Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in Evropska nagrada za kakovost. Zbornik 17. foruma odličnosti in mojstrstva. Otočec : MIRS, 2005, str. 1—14.
24. Sun Hongyi, Li Sapphire , Ho Karis et al: The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Bradford, 21(2004), 2, str. 131—153.
25. Teal Consulting: So why doesn't it work for us? *Management Services*, Enfield, 51(2007), 3, str. 20—23.
26. Tari Juan Jose: An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Educational Administration*, Bradford, 44(2006), 2, str. 170—186.
27. Woongrassamee S., Gardune P. D.r, Simmons J E L: The Performance measurement tools. *Measuring Business Excellence*, Bradford, 7(2003), 1, str. 14—29.

VIRI

1. Dulc Janez: Vodenje podjetij, orodja za vodenje poslovnih procesov. Višja strokovna šola Novo mesto [URL: http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/O%20vodenju%20podjetij%20-%20prosojnice-%20II.pdf] 7.1.2007
2. Koren Franc, Intervju z vodjem oddelka kakovosti v družbi AET d.o.o. iz Tolmina. *Tolmin*, 3.10. 2007.
3. Mlakar Sonja, Intervju z vodjo oddelka za zagotavljanje kakovosti pri družbi Hidria Rotomatika. *Spodnja Idrija*, 13. 9. 2007.
4. Poslovnik kakovosti družbe Hidria Rotomatika. *Spodnja Idrija : Hidria Rotomatika*, 35(2007) 40 str.
5. Seminar za notranje presojevalce ISO 9001:2000. Ljubljana : Bureau Veritas Quality International. 2002, 29 str.
6. Spletna stran Evropske fundacije za poslovno odličnost. [URL: <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=43>] 10. 12. 2007.
7. Spletna stran Hidrie Rotomatike. [URL: <http://www.hidria-rotomatika.si/>], 10.12. 2007.
8. Spletna stran Slovenske fundacije za poslovno odličnost. [URL: <http://www.sfpo.org/>] 10. 12. 2007.
9. Zarnik Uroš, Intervju s predstavnikom Slovenske fundacije za poslovno odličnost. Ljubljana, 4.12. 2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: TERMINSKI PLAN

Slika 1: Terminski plan izvajanja samoocenjevanja

Zap.	Vrsta dela/opravila	Izvajalec	...			Marec					April				Maj				Junij				...				
Št.						3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23					
1	Razvijanje zavzetosti za smooocenjevanje	Ožje in širše vodstvo																									
2	Načrtovanje samoocenjevanja	Ožje vodstvo, SZK																									
3	Vzpostavitev timov	Ožje vodstvo, SZK, Vodje timov																									
4	Izobraževanje	Ožje in širše vodstvo																									
5	Posredovanje samoocenjevalnih načrtov	Ožje vodstvo																									
6	Izvajanje samoocenjevanja	Ožje vodstvo in vodje timov																									
7	Sestavljanje plana ukrepov	Ožje vodstvo in vodje timov																									
8	Izvajanja planiranih ukrepov	Zaposleni																									
9	Pregled napredka	Ožje in širše vodstvo																									

PRILOGA 2: SEMINARJI

V nadaljevanju so predstavljeni seminarji, katerih udeležbo je priporočil g. Uroš Zarnik iz Slovenske agencije za poslovno odličnost. Strukturo seminarjev je priporočil za družbo Hidrio Rotomatiko d.o.o. Vse seminarje organizira Slovenska fundacija za poslovno odličnost v sodelovanju z Uradom RS za meroslovje ([MIRS](#)) in Fakulteto za upravo ([FU](#)).²

UPORABA MODELA POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM — OSNOVNI

Namen

Na seminarju bomo sistematično predstavili, kako razumeti EFQM model odličnosti, ki je doslej pomagal izboljšati delovanje že mnogim organizacijam tako v Evropi kakor Sloveniji. Predstavitev bomo poleg modela podprli z mnogo praktičnimi izkušnjami.

Program

1. Načela poslovne odličnosti
2. Kako razumeti model poslovne odličnosti
3. Analiza delovanja organizacije na osnovi RADAR matrike
4. Kako pristopiti k izdelavi vloge za pilotski projekt priznanja Republike Slovenije za Poslovno odličnost

Trajanje: 6 ur

Ciljne skupine

Seminar je namenjen udeležencem, ki:

- želijo razumeti uporabo modela poslovne odličnosti pri izboljšanju poslovanja;
- želijo spoznati zahteve in usmeritve posameznih elementov modela odličnosti;
- želijo razumeti uporabo RADAR načela in matrike za izvedbo samoocenjevanja;
- želijo spoznati pristop k izdelavi vloge za priznanje Republike Slovenije za Poslovno odličnost (PRSPO);
- so na vodilnih mestih in želijo spoznati način izboljšanja voditeljskega delovanja;
- so ali bodo postali vodje projektov stalnega izboljšanja poslovanja;
- so v vlogi svetovalcev organizacijam, ki se lotevajo izboljšanja poslovanja.

Ključne pridobitve

- S pomočjo predavatelja z dolgoletnimi izkušnjami, kot vodilnega ocenjevalca slovenskih organizacij, ki se potegujejo za pridobitev priznanja RS za poslovno odličnost, boste pridobili mnogo primerov dobrih praks iz različnih poslovnih okolij.
- Spoznali boste, kako uporabiti model odličnosti tako na nivoju celotne organizacije, kakor tudi na nivoju posameznega poslovnega področja.

² Seminarji so predstavljeni na spletni strani Slovenske fundacije za poslovno odličnost

- Razumeli boste povezavo med temeljnimi načeli odličnosti, zahtevami in usmeritvami iz modela odličnosti ter načinom samoocenjevanja s pomočjo RADAR matrike.

Potrebne predpriprave (čas)

- Niso potrebne.

Gradivo, ki ga udeleženci prejmejo:

- gradivo — priročnik,
- kopije prosojnic,
- model odličnosti EFQM – slovenska licenčna izdaja.

Lokacija: Fakulteta za upravo, Gosarjeva 5 oz. Dunajska cesta 105, 1000 Ljubljana

Kotizacija (člani SFPO)*: 136,00 EUR

Kotizacija (nečlani SFPO)*: 170,00 EUR

SAMOOCENJEVANJE PO MODELU POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM

Namen

Tečaj je namenjen organizacijam, ki želijo poglobljeno spoznati 8 korakov v procesu samoocenjevanja ter praktično spoznati štiri različne metode samoocenjevanja. Poleg tega bomo na delavnici spoznali, kako pristopiti k projektu odličnosti ter postopoma preoblikovati organizacijo po sodobnih kriterijih odličnosti. Sestavni del delavnice je tudi predstavitev praktičnega primera iz slovenskega ali tujega okolja. Udeleženci delavnice dobijo tudi začasen 14 dnevni dostop do spletnih strani EFQM-a <http://web-1.efqm.org/excellenceone/>, ker imajo možnost vpogleda v odlične primere različnih evropskih organizacij.

Program

1. Uvod v tečaj: Razmišljanje o zunanjih vplivih, predstavitev temeljnih načel odličnosti EFQM in modela odličnosti EFQM
2. Model, samoocenjevanje in vaša organizacija
3. Proces samoocenjevanja
4. Tehnike samoocenjevanja: Iz teorije v prakso
5. Proces izboljševanja
6. Iz teorije v prakso III. del
7. Pregled ključnih sporočil

Trajanje: 2 x 8 ur

Ciljne skupine

Seminar je namenjen udeležencem, ki:

- so zadolženi za izvedbo samoocejevanja v organizaciji;
- so člani vodstva vključeni v samoocejevanje;
- so linijski vodje vključeni v samoocejevanje;
- aktivno sodelujejo pri pobudah za kakovost v njihovi organizaciji;
- so v vlogi svetovalcev organizacijam, ki se lotevajo izboljšanja poslovanja;
- bodo izvajali ali vodili izvedbo tečaj samoocejevanja v lastni organizaciji.

Ključne pridobitve

- Spoznali boste pravo vrednost tako temeljnih načel kakor modela odličnosti EFQM.
- Temeljito boste spoznali različne tehnike samoocejevanja in se usposobili za izbiro najprimernejše tehnike ter dobili usmeritve, kako začeti in voditi projekt uvedbe samoocejevanja.
- Od predavatelja z mednarodnimi praktičnimi izkušnjami iz samoocejevanja boste deležni visoke osebne podpore, povratnih informacij in prenosa znanja.
- Imeli boste priložnost slišati predstavnika organizacije, ki je že uspešno uvedla samoocejevanje v lastno delovanje.
- Ob zaključku boste sposobni samozavestno komunicirati, kaj je samoocejevanje in kje je njegovo mesto v strateških in operativnih dejavnostih vaše organizacije.

Potrebne predpriprave

- Niso potrebne.

Gradivo, ki ga udeleženci prejmejo:

- priročnik seminarja — slovenska licenčna izdaja,
- model odličnosti EFQM – slovenska licenčna izdaja,
- ocenjevanje odličnosti – slovenska licenčna izdaja,
- vprašalnik za izvedbo samoocene – slovenska licenčna izdaja,
- temeljna načela odličnosti – slovenska licenčna izdaja,
- 14 — dnevni dostop do baze najboljših praks — spletne strani EFQM – Excellence one.

Lokacija:

Fakulteta za upravo, Gosarjeva 5 oz. Dunajska cesta 105, 1000 Ljubljana

Kotizacija (člani SFPO)*: 472,00 EUR

Kotizacija (nečlani SFPO)*: 590,00 EUR

* DDV ni vključen

USPOSABLJANJE OCENJEVALCEV

Namen

Verodostojen ocenjevalec organizacij po EFQM modelu odličnosti mora imeti naslednje kompetenčne lastnosti:

- razumeti EFQM model odličnosti in izvajati ocenjevanje konsistentno;
- razumeti delovanje organizacij in biti sposoben prepoznati njihove značilnosti;
- delovati pozitivno kot enakovreden član ocenjevalnega tima;
- biti sposoben zbrati, razumeti in analizirati dokazila ter narediti poglobljene utemeljitve danih ocene;
- biti sposoben pisno izdelati ali ustno posredovati jasne in uporabne povratne informacije.

Na seminarju bomo na osnovi strokovno vodenih aktivnosti in ocenjevanja realne situacije slovenske organizacije udeležencem omogočili razviti potrebne sposobnosti.

Program

1. Študij modela odličnosti ter izdelava ocene slovenskega podjetja pred začetkom seminarja
2. Tolmačenje kompetenčnih lastnosti
3. Razumevanje procesa ocenjevanja EFQM modela odličnosti
4. Ocenjevanje z uporabo RADAR matrike
5. Razumevanje organizacije, ki jo ocenjujemo (ključne značilnosti)
6. Doseganje konsenza
7. Priprava na obisk na lokaciji
8. Priprava zaključnega poročila
9. Samoocena kompetenčnih lastnosti ocenjevalca in strokovna diskusija z vodjem seminarja (opcija — potrebno dogovoriti pred začetkom seminarja)

Trajanje: 2 x 9 ur

Ciljne skupine

Seminar je namenjen udeležencem, ki:

- so člani projektne skupine v organizaciji zadolžene za vodenje;
- so zadolženi za izvedbo samoocenjevanja v organizaciji in želijo poglobiti razumevanje;
- so člani vodstva, vključeni v samoocenjevanje in želijo poglobiti razumevanje;
- aktivno sodelujejo pri pobudah za kakovost v njihovi organizaciji;
- so v vlogi svetovalcev organizacijam, ki se lotevajo izboljšanja poslovanja;
- bodo izvajali ali vodili izvedbo tečaja samoocenjevanja v lastni organizaciji;
- željo postati usposobljeni ocenjevalci po modelu odličnosti v lastni organizaciji.

Ključne pridobitve

- Pridobitev in razvijanje potrebnih lastnosti ocenjevalca.
- Usposobljenost za celovito – holistično analizo organizacije.
- Seznanitev z vsemi fazami v delu ocenjevalca organizacije po EFQM modelu odličnosti.

Potrebne predpriprave

- Študij učnega primera in njegova ocenitev po RADAR matriki – cca. 25—35 ur dela pred seminarjem.

Gradivo, ki ga udeleženci prejmejo:

- priročnik seminarja EFQM za ocenjevalce — slovenska licenčna izdaja.
- učni primer študije primera EFQM — slovenska licenčna izdaja,
- ocenjevalni zvezek z oceno in utemeljitvami (rešitve študije primera) — slovenska licenčna izdaja,
- model odličnosti EFQM — slovenska licenčna izdaja.

Lokacija:

Fakulteta za upravo, Gosarjeva 5 oz. Dunajska cesta 105, 1000 Ljubljana

Kotizacija (člani SFPO)*: 632,00 EUR

Kotizacija (nečlani SFPO)*: 790,00 EUR

PRAKTIČNA IZVEDBA SAMOOCENJEVANJA — METODA DELAVNICE

Namen

Največja pridobitev EFQM samoocenjevanja ni številčna ocena, temveč prepoznana dokazila, ki so osnova za vrednotenje odličnosti. Z metodo delavnice pomagamo organizaciji pridobiti na relativno hiter način grobo oceno stanja doseganja odličnosti in prepoznavanja področij za izboljšanje. Potek dela temelji na metodah skupinskega razmišljanja in utemeljevanja ugotovitev.

Program

1. Izhodišča za pristop k samocenjevanju:
 - temeljnja načela odličnosti,
 - struktura in vsebina EFQM modela odličnosti,
 - RADAR matrika,
 - vrste samoocenjevanja;
2. Nabor dejstev in idej na področju dejavnikov;
3. Ocenjevanje dejavnikov s pomočjo RADAR matrike;
4. Nabor dejstev in idej na področju rezultatov;
5. Ocenjevanje rezultatov s pomočjo RADAR matrike;
6. Izdelava zaključnega poročila delavnice.

Trajanje: 2 x 6 ur

Ciljne skupine

Seminar je namenjen udeležencem, ki so ključni zaposleni v organizaciji in predstavljajo širše ali ožje vodstvo organizacije.

Ključne pridobitve:

- poglobljena samoocena,
- poenotenje razumevanja dejstev, ki vplivajo na samooceno,
- poglobljeno razumevanje modela odličnosti in samoocenjevanja organizacije,
- nabor področij, kjer je potrebno izdelati izboljšave,
- izdelane utemeljitve za prednosti in priložnosti za izboljšanje za posamezna področja iz modela odličnosti.

Potrebne predpriprave

- Niso potrebne.

Gradivo, ki ga udeleženci prejmejo:

- kopije prosojnic,
- model odličnosti EFQM – prevod originala.

Lokacija:

Na sedežu organizacije

Kotizacija (člani SFPO)*: 184,00 EUR

Kotizacija (nečlani SFPO)*: 230,00 EUR