

Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost

Perspective, Motives and Challenges for Business Excellence

Karmen Kern Pipan

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje
karmen.kern-pipan@gov.si

Loredana Leon

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje
loredana.leon@gov.si

Povzetek

Namen prispevka je predstaviti temeljne ugotovitve o modelu odličnosti EFQM 2010, matriki RADAR ter nagradah z poslovno odličnost. Odzvi na posledice svetovne gospodarske krize se odražajo tudi kot spremembe v novi verziji evropskega modela odličnosti 2010. Večina organizacij, ki se odloča za uvajanje modela odličnosti EFQM, izhaja iz velikih proizvodnih in storitvenih organizacij, sledijo majhne in srednje velike organizacije ter organizacije iz javnega sektorja tako v okviru EFQM evropske nagrade kot tudi slovenske nagrade za poslovno odličnost – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Dosežene točke v okviru slovenske nagrade zaostajajo za evropsko nagrado za odličnost v povprečju od 150 do 200 točk. Največje razlike so pri merilih, ki opredeljujejo vodenje in management zunaj in znotraj organizacije - voditeljstvo, zaposleni ter odjemalci.

Ključne besede: poslovna odličnost, model odličnosti EFQM, EFQM nagrada odličnosti, Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Abstract

The purpose of this paper is to present the main findings on EFQM Excellence Model 2010, RADAR matrix and excellence awards. The responses to the impact of the global economic crisis are reflected as changes in the new version of the excellence model 2010. Most organizations decide to introduce EFQM Excellence model derive from the large manufacturing and service organizations, followed by small and medium-sized organizations and public sector organizations both within European and Slovenian Business Excellence Award. Average scores in Slovenian award are lower (from 150 to 200 points) compared to EFQM European Award. The largest differences are shown in the criteria defining leadership and management (inside and outside) the organization - leadership, employees and customers.

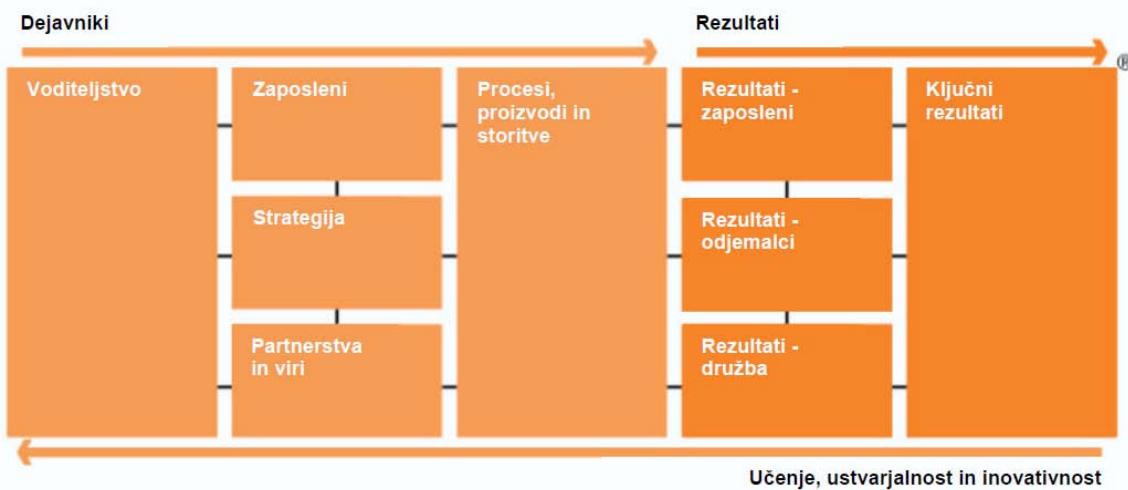
Keywords: business excellence, EFQM Excellence model, the EFQM Excellence Award, Slovenian Business Excellence Prize.

1 Uvod

Najboljše organizacije v Evropi se od leta 1992 primerjajo na področju poslovne odličnosti prek EFQM nagrade odličnosti (EEA) v Bruslju ter v Sloveniji od leta 1998 prek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Obema nagradama je osnova evropski model odličnosti, katerega pozitivni učinki vplivajo na uspešnost poslovanja. Neposredna primerjava z najboljšimi, uvajanje modela in še posebej sodelovanje v postopkih za nagrado za odličnost pa, poleg izboljšav poslovanja, povečajo tudi ugled in prepoznavnost organizacije v družbi in dodatno motivirajo zaposlene. Evropski model odličnosti EFQM, na podlagi katerega poteka ocenjevanje odličnosti poslovanja, spodbuja v podjetjih in javnih inštitucijah stalne izboljšave, inovativnost, kreativnost, izmenjavo znanja ter prenos najboljših praks. Model uporablja temeljna načela odličnosti, ki se odražajo v strukturiranem sistemu managementa in ga danes uporablja na deset tisoč organizacij po vsej Evropi in drugod po svetu. Pri ocenjevanju po modelu odličnosti EFQM gre za izjemno zahteven, strukturiran, standardiziran in mednarodno primerljiv sistem kriterijev. Pri doseganju trajne odličnosti gre za vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja za doseganje postavljenih ciljev ter dejansko doseženimi rezultati. Model uporablja vsi tipi organizacij: podjetja, šole, zdravstvene organizacije, policija, storitvene organizacije in državna uprava. Uporaba modela poslovne odličnosti pomeni celovit sistemski pristop k managementu, saj v osnovi omogoča relativno objektivno analizo stanja, pridobitev številčne ocene, ki je mednarodno in medorganizacijsko primerljiva. Izsledki vrste neodvisnih znanstvenih raziskav (Hausner in Vogel, 2007; Mann in Grigg, 2006; NIST, 1998; Przasnyski in Tai, 2002; Singhal in Hendricks, 2004; Boutler et al., 2005; Kern Pipan, 2010), ki so proučevale dobitnike nagrad za odličnost in kakovost v svetu v primerjavi s kontrolno skupino organizacij, so pokazali pri dobitnikih nagrad za odličnost in kakovost doseganje občutno boljših poslovnih rezultatov glede na spremljanje različnih pokazateljev, vključno z ekonomskimi. Uvrstiti se v družbo odličnih organizacij - prejemnikov priznanj za poslovno odličnost pomeni povečanje ugleda in odprtje novih poslovnih priložnosti.

2 Novi model odličnosti 2010

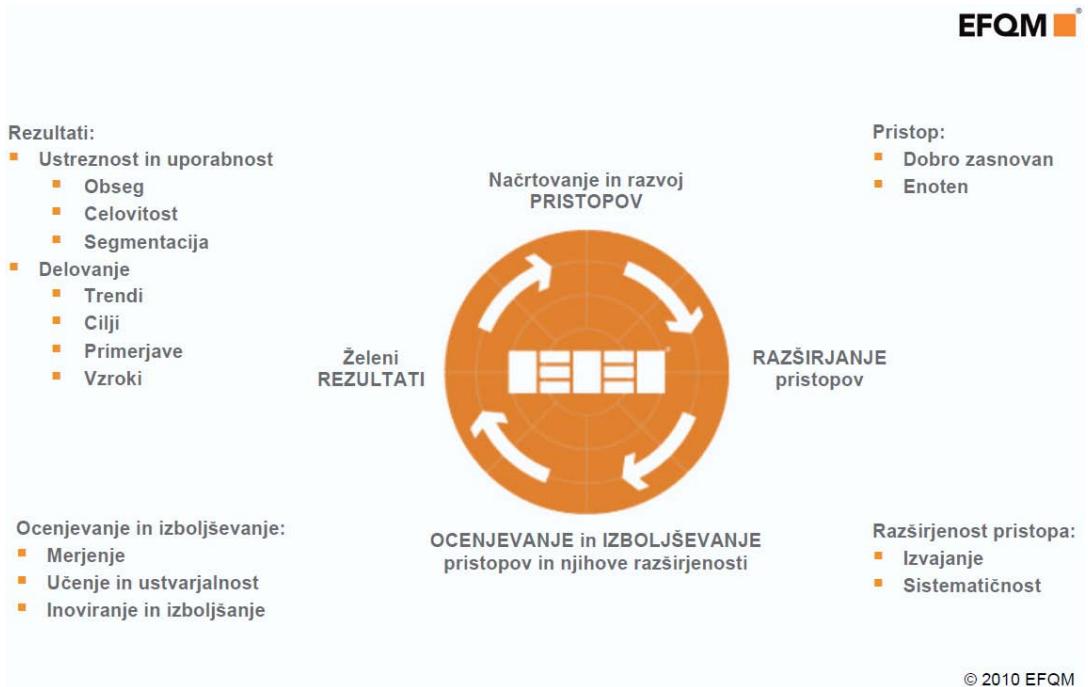
Odzvi na posledice svetovne gospodarske krize se odražajo tudi kot spremembe v novi verziji EFQM modela odličnosti verzije 2010 (Slika 1). Večji poudarek je na vlogi zaposlenih kot nosilcih napredka, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti. Na drugi strani je v luči posledic svetovne finančne in gospodarske krize večji poudarek na managementu tveganj (risk management) ter voditeljstvu, ki s svojim osebnim zgledom in vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture in etike poslovanja v organizaciji na vseh ravneh. V tem okviru je pomembna tudi integriteta in prevzemanje odgovornosti voditeljev za svoje odločitve in s tem za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov tako znotraj kot zunaj organizacije.



Slika 1: EFQM Model odličnosti (EFQM, 2009)

2.1 Metodologija ocenjevanja – RADAR

Ocenjevanje po modelu odličnosti EFQM organizacijam omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR matrike, ki je predstavljena na Sliki 2.



Slika 2: RADAR matrika (EFQM, 2009)

© 2010 EFQM

Pri organizacijskih rezultatih RADAR meri tudi doseganje pozitivnih, večletnih trendov, ustreznost postavljenih ciljev in njihovo doseganje, benchmarking – primerjave z najboljšimi organizacijami, vzročno posledično povezavo med dejavniki in rezultati, razširjenost obsega doseženih rezultatov glede na bistvena področja v organizaciji. Rezultat izvedene ocene in pridobljenih informacij je predvsem identifikacija prednosti oz. področij, kjer organizacija dobro (odlično) posluje, kot tudi prepoznavanje šibkih, manj razvitetih področij s ciljem stalnega izboljševanja in napredka v poslovanju organizacije. RADAR matrika predvsem poudarja pri organizacijskih dejavnikih sistematičnost uporabljenih pristopov, njihovo razširjenost v organizaciji, merjenje, učenje in izboljševanje lastnih pristopov.

3 Model odličnosti EFQM kot podlaga za nagrade za odličnost v Evropi

Princip delovanja, merila in praksa ocenjevanja v okviru 26 nacionalnih nagrad za odličnost v državah evropske unije se zgledujejo po EFQM evropski nagradi za odličnost v Bruslju. Na enak način že vrsto let deluje slovenska nacionalna nagrada - priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki jo koordinira Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

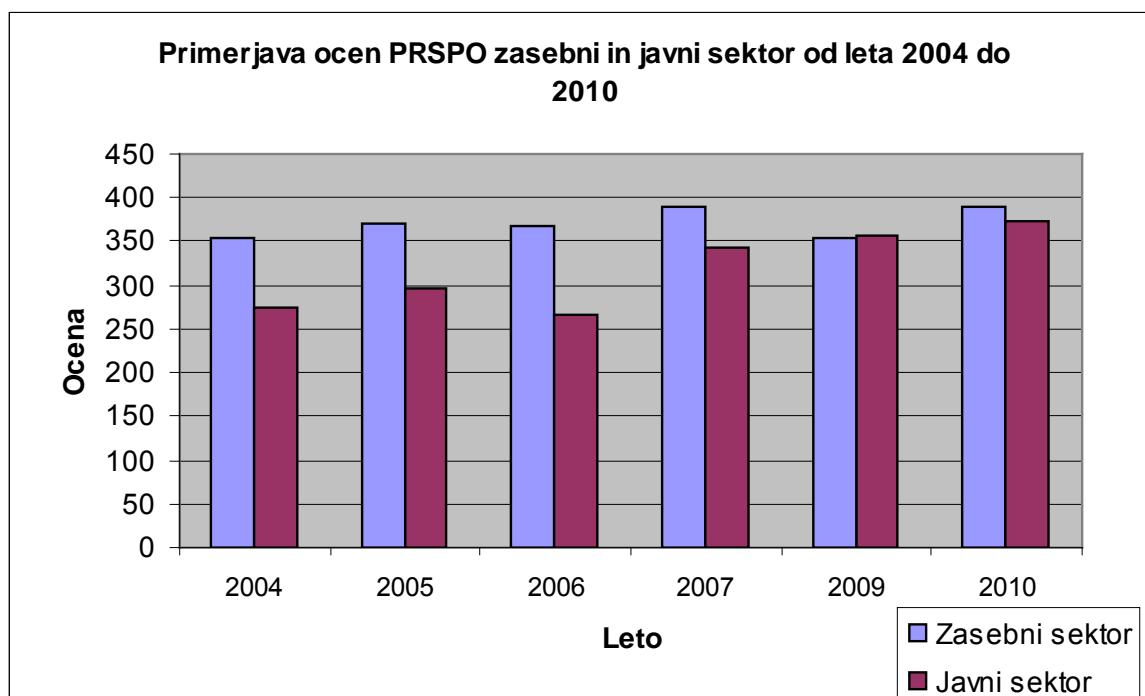
Med podjetji prejemniki nagrad za odličnost v svetu so v okviru Demingove nagrade na Japonskem denimo Toyota, Kawasaki Steel Corp., Hitachi, Mitsubishi Electric Corp., Nissan Motor, Fuji Electric, v okviru ameriške Malcolm Baldrige Award Motorola, Ritz-Carlton Hotel Company, Xerox Business Services, AT&T, Texas Instruments, IBM, Dana Corp., v okviru evropske nagrade za odličnost Rank Xerox, IBM, TNT, Siemens, Volvo, Nokia Mobile Phones, Bosch, BMW in drugi. V Sloveniji pa so nagrado PRSPO prejela naslednja podjetja: Hermes Softlab d.o.o., Revoz d.d., Iskra Avtoelektrika d.d., Saubermacher&Komunala d.o.o., Sava Kranj d.d., Trimo d.d., Luka Koper d.d., ETI Izlake, Petrol d.d. in Krka d.d. Proces vrednotenja poslovanja v okviru ocenjevanj za nagrado za odličnost poleg individualnega ocenjevanja prejete dokumentacije, ki jo vnaprej posreduje prijaviteljska organizacija, vključuje obisk ocenjevalcev v organizaciji, kjer se preverijo navedbe, organizacijska klima in dejansko stanje. Ob koncu ocenjevalci pripravijo podrobno poročilo o temeljnih ugotovitvah v smislu povratnih informacij, ki pomenijo vrhnjemu managementu organizacij pomembno podlago in iztočnico za stalne izboljšave.

V preteklih letih je Urad RS za meroslovje v sodelovanju s pristojnimi ministrstvi izvedel sedem pilotnih projektov PRSPO s ciljem spodbujanja stalnih izboljšav in uporabe modela odličnosti na področjih, kjer uporaba ni bila ustrezeno razširjena (denimo turizem zdravstvo, javna uprava). Proses vrednotenja odličnosti poslovanja je potekal na enak način kot v okviru ocenjevanj za nagrado za odličnost. Uvajanje ISO standardov kakovosti v upravne organe, nadaljevanja preko uporabe evropskega modela CAF (enostavnejši model poslovne odličnosti za javni sektor) ter na zadnji stopnji do modela odličnosti EFQM, se je pokazalo kot dobra praksa v okviru pilotnega projekta PRSPO v javni upravi. Pozitivni učinki se kažejo v naslednjih rezultatih: 10 prijavljenih upravnih enot v postopek za nagrado leta 2006, 7 upravnih enot v letu 2007, 4 upravne enote v letu 2009, 5 upravnih enot v letu 2010, kar pomeni postopen razvoj za dvig uspešnosti in učinkovitosti za skupni cilj – nenehne izboljšave.

3.1 Primerjava rezultatov slovenske nagrade za odličnost – priznanja RS za poslovno z evropskimi

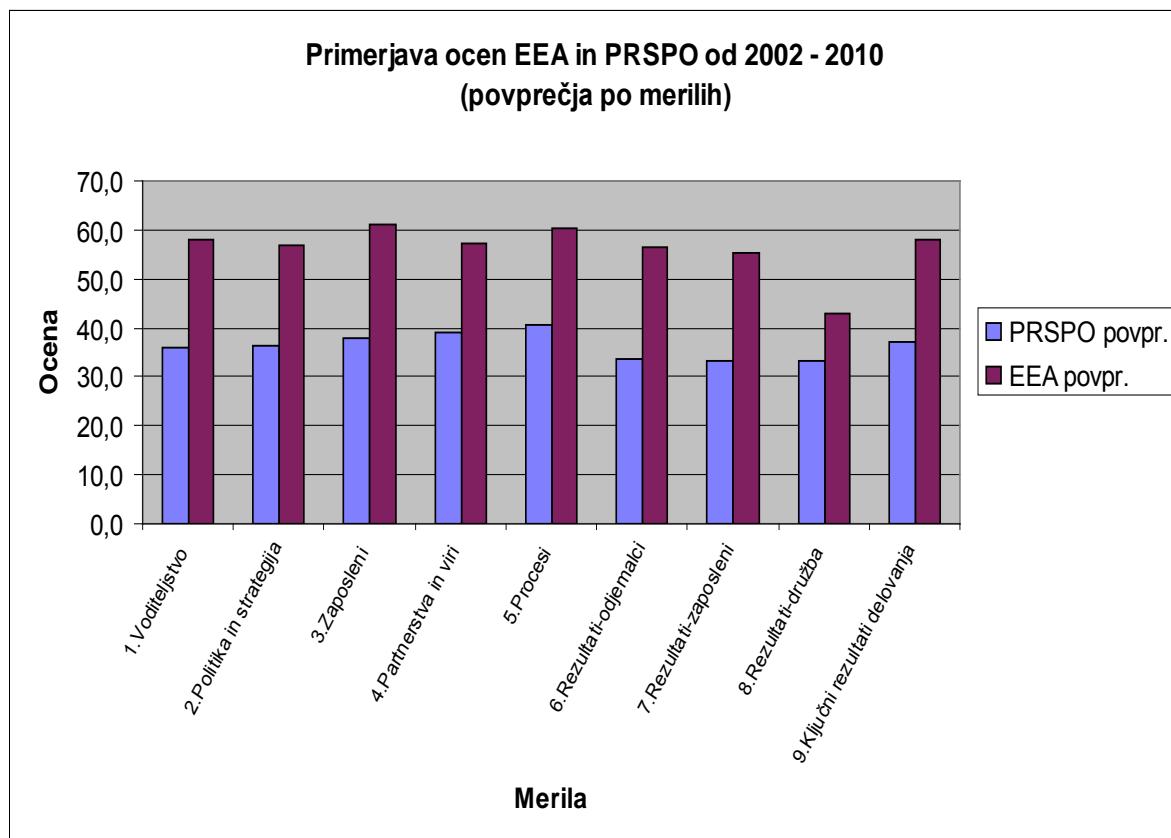
V času od 1996 do sedaj je bilo v okviru priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost na Uradu RS za meroslovje izvedenih 224 ocenjevanj organizacij, od tega 151 v zasebnem in 73 v javnem sektorju. Na izobraževanjih za prijavitelje in ocenjevalce je bilo na Uradu za meroslovje usposobljenih preko 1200 udeležencev in preko 550 ocenjevalcev.

Primerjalni podatki na Sliki 3 glede povprečnih doseženih točk v okviru ocenjevanja za PRSPO med javnim in zasebnim sektorjem od leta 2004 do leta 2010 kažejo, da točke v javnem sektorju v zadnjih letih naraščajo hitreje kot v zasebnem sektorju.



Slika 3: Primerjava doseženih rezultatov PRSPO v zasebnem in javnem sektorju

Primerjava doseženih točk med PRSPO in EEA v letih 2002 do 2010 na Sliki 4 pokaže, da rezultati v okviru nagrade PRSPO zaostajajo med 150 do 200 točk v povprečju za evropsko nagrado za odličnost. Primerjava povprečij doseženih točk obeh nagrad za odličnost po merilih modela odličnosti pokaže, da so največje razlike pri merilih, ki opredeljujejo vodenje in ljudi zunaj in znotraj organizacije - voditeljstvo (22 točk), zaposleni in odjemalci (23 točk).



Slika 4: Primerjava doseženih rezultatov EEA in PRSPO

Primerjalna analiza (Slika 4) je pokazala, da večina organizacij, ki se odloča za uvajanje modela odličnosti EFQM izhaja iz velikih proizvodnih in storitvenih organizacij (PRSPO 67 odstotkov, EEA 54 odstotkov), sledijo majhne in srednje velike organizacije (PRSPO 24 odstotkov, EEA 35 odstotkov) ter organizacije iz javnega sektorja (PRSPO 9 odstotkov, EEA 11 odstotkov). V postopku PRSPO 2010 je bilo denimo: 10 prijaviteljev, od tega 60 odstotkov iz javnega sektorja, 10 odstotkov majhnih in srednjih podjetij ter 30 odstotkov velikih podjetij.

4 Diskusija in zaključki

Nova verzija modela odličnosti EFQM 2010 vključuje spremembe nastale na podlagi posledice svetovne gospodarske krize, kjer se poudarja »know-how« t.j. znanje zaposlenih, njihova ustvarjalnost in inovativnost. Prav tako so pomembni poudarki pri voditeljstvu, predvsem pri poštenem poslovanju, osebnem zgledu, etičnih principih ter prevzemanju odgovornosti za svoje odločitve. Analize podatkov kažejo, da glavnina podjetij, ki sodelujejo na nagradi za odličnost in uporablajo model odličnosti EFQM izvira iz velikih podjetij, zato menimo, da bi bilo v prihodnje, na podlagi dobre prakse pilotnega projekta PRSPO v javni upravi, potrebno razmišljati o sistematičnem pristopu spodbujanja poslovne odličnosti v majhnih in srednjih podjetjih, šolah, ministrstvih itd. V primerjavi z drugimi evropskimi konkurenti bodo slovenske organizacije morale izkoristiti še veliko priložnosti za izboljšave v svojem poslovanju. Glede na analize rezultatov domače in evropske nagrade za odličnost zaostajamo za evropskim povprečjem. Ob tem lahko vidimo, da v Sloveniji v povprečju zaostajamo za evropskimi rezultati za dobrih 200 točk in tako dosegamo raven evropskih

certifikatov »Priznanj za odličnost«. Iz primerjave povprečij doseženih točk slovenske in evropske nagrade za odličnost po merilih modela odličnosti je razvidno, da v Sloveniji dosegamo nižje rezultate predvsem pri merilih, ki vrednotijo voditeljstvo (leadership), vodenje ter odnose z zaposlenimi in odjemalci. To kaže na potrebne spremembe v stilu in načinu vodenja ter upravljanja s človeškimi viri slovenskih managerjev.

Iz vidika sistematičnega spodbujanja poslovne odličnosti je v pripravi Strategija kakovosti in odličnosti za prihajajoče petletno obdobje, ki bo podlaga za okrepljene aktivnosti za intenzivnejšo uporabo modela odličnosti v Sloveniji, še posebej v majhnih in srednjih podjetjih ter javnem sektorju. Tako bi pripomogli k dvigu zavesti o pomenu nenehnih izboljšav, uporabi sistemov kakovosti in orodij za spremljanje poslovanja ter izboljšali kazalnike odličnosti poslovanja. Za Slovenijo kot celoto, je tako ključna naloga za prihodnje obdobje spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in dviga konkurenčnosti ter izboljšanje kazalnikov povezanih z vodenjem znotraj in zunaj organizacij.

Literatura

- Boutler, L. et al., (2005), Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance, Centre of Quality Excellence, The University of Leicester, Veilka Britanija.
- EFQM Excellence Model, (2009), EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, Belgija.
- Hausner, A., in Vogel, N., (2007), Linking Bottomline Improvements With The Australian Business Excellence Framework, Compendium Of Best Practice Case Studies In Asia Volume III — A Publication Of The APO Best Practice Network., ISBN: 92-833-7060-0, Asian Productivity Organization, str. 60-77.
- Kern Pipan, K., in Leon, L.,(2010), Model odličnosti EFQM 2010 v luči etike in voditeljstva, 19. letna konferenca SZKO, Zbornik referatov, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, Portorož.
- Kern Pipan, K., (2010), Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije: doktorska disertacija Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Mann, R. in Grigg, N. A., (2006), Study of National Strategies for Organizational Excellence, Multinational Alliance for the Advancement of Organizational Excellence Conference - Oxymorons, Empty Boxes, or important Contributions to Management Thought and Practice, Sydney, Australia, January, 2006,
<http://www.coer.org.nz/pdfsword/Sept06/D95-pub.pdf>, dobljeno maja 2009
- NIST, (1998), Malcolm Baldrige National Award, Ten Years of Business Excellence for America, National Institute for Standards and Technology, Gaithersburg, ZDA, 1998,
http://www.nist.gov/public_affairs/baldrdist.pdf, dobljeno aprila 2009.
- Przasnyski, Z., H., in Tai, L.,S. (2002), Stock Performance of Malcolm Baldrige National Quality Award Winning Companies, Total Quality Management Vol., 13, No., 4, 475-488.
- Singhal, V. R. (2004), The Impact Of TQM On Financial Performance: Evidence From Quality Award Winners, The 4th International Conference of the Central and Eastern European Countries, Metrology Institute, Bled, Slovenia.
www.mirs.gov.si
www.efqm.org