

# SISTEM STALNIH IZBOLJŠAV Z MODELOM ODLIČNOSTI EFQM

Janja Sever Gombač, mag. Rafko Medved, MBA  
RMC Pro d.o.o., Peričeva 23, 1000 Ljubljana  
janja.sever@rmc.si, rafko.medved@rmc.si

## Povzetek

V prispevku želimo natančneje predstaviti sistematično zasnovan pristop izvedbe samoocenjevanja in iskanja ter urejanja predlogov možnih izboljšav za vzpostavljanje sistema stalnih izboljšav ter doseganje trajnostnega razvoja določene organizacije. V okviru mednarodnega evropskega projekta Leonardo da Vinci je bilo skupaj s tujimi partnerji razvito računalniško orodje s potrebnimi bazami znanja, namenjeno prav tej uporabi. GOA/SAETO – orodje za samoocenjevanje omogoča udejanjanje tega modela v organizacijah s sistemom vprašalnikov, ki nadomestijo velik del samoocenevalnega dela pri uvajanju sistema celovitega upravljanja s kakovostjo.

Vedno pogosteje se srečujemo z besedno zvezo **odličnost poslovanja**, kar pomeni, tako za organizacije zasebnega kot tudi javnega sektorja, predvsem (1) presegati standarde in normative, ki jih postavlja okolje, (2) biti voditelj in nosilec razvoja v segmentu ter (3) ter izpolnjevati oziroma presegati pričakovanja vseh deležnikov. Takšen položaj si lahko organizacije vzpostavijo predvsem z uvajanjem **sistema stalnih izboljšav** pri poslovanju. Takšen način snovanja delovanja organizacije podpira tudi model odličnosti EFQM (Evropske fundacije za kakovost), ki je primeren za uporabo v vseh vrstah organizacij ne glede na velikost ali panogo.

## Abstract

### **THE CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM WITH EFQM BUSINESS EXCELLENCE MODEL**

*The paper presents a systematically designed approach of self-assessment and searching and prioritizing the improvement proposals in order to establish a system of continuous improvement and sustainable development of an organisation. In order to be implemented in this very field a software tool including databases was developed in the framework of the international European Leonardo da Vinci project together with international partners. The GOA/SAETO self-assessment tool enables implementation of this model by introducing a questionnaire system which can substitute a great part of self-assessment work in introducing a holistic quality management system.*

*The frequently used term »business excellence« means for, both private and public sector, surmounting standards and normatives set by environment (1), to lead and support development in the field of work (2), and fulfillment resp. exceeding of all stakeholders' expectations (3). This position is attainable by introducing the continuous improvement system in the organizations' management. This way of operating is used by the EFQM business excellence model (European Foundation for Quality Management) suitable as a diagnostic tool for all organisations, regardless of size or sector.*

## Ključne besede

poslovne aplikacije, upravljanje poslovnih procesov, računalništvo v oblaku, nove priložnosti, ki jih omogoča IKT, vodenje projektov in upravljanje odnosov z izvajalci, upravljanje informatike, Informatika v javnem sektorju, izobraževanje in šolstvo, zdravstvo, podpora poslovnemu odločanju.

## Key words

business applications, business process management, cloud computing, new opportunities by information technology, project management and contractors' relations management, informatics, public sector informatics, education and training, health care, business decisions support.

## 1 UVOD

Podjetje RMC Pro je zasebno podjetje z večletnimi izkušnjami na področju svetovanja podjetjem na področjih strateškega planiranja, finančnega planiranja in računovodskih storitev. Pravnim osebam, ki si želijo na podlagi svoje strategije oblikovati poslovni model in zastaviti merljive cilje, pomaga pri poslovanju le-te tudi meriti in sproti ugotavljati, koliko so se jim približala.

V podjetju verjamemo, da je podlaga za uspešno poslovanje nenehna pozornost in skrb za stalne izboljšave na vseh področjih delovanja organizacije. Pri tem lahko zelo pomaga model odličnosti, ki omogoča spremljati in meriti uspešnost ter podpira **uvvedbo inovativnosti in stalnih izboljšav**. Seveda pa je tako delovanje smiselno le v okoljih, ki so pripravljena sprejemati proaktivne ali korektivne ukrepe ob prepoznanih odmikih od načrtov.

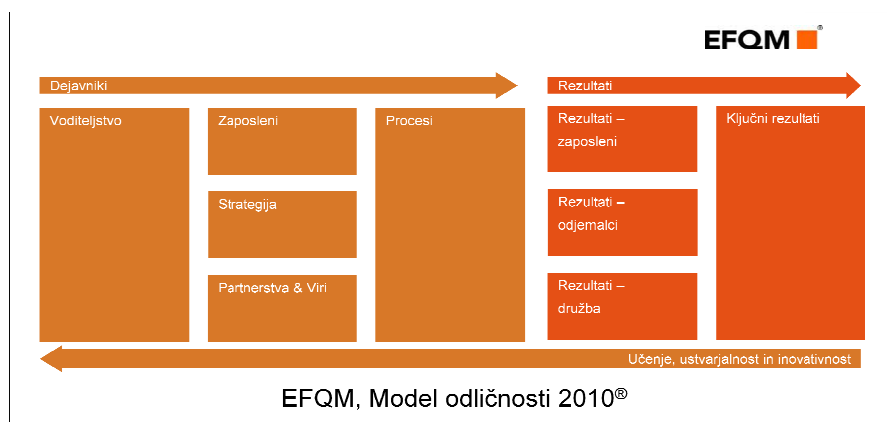
## 2 MODEL POSLOVNE ODLIČNOSTI EFQM

### 2.1 Predstavitev modela

Model poslovne odličnosti EFQM je praktično neobvezujoče orodje, ki organizacijam omogoča na preprost in razumljiv način v relativno kratkem času pregledati svoje poslovanje in na podlagi ugotovitev prepoznati svoje prednosti in **področja, na katerih imajo še priložnosti za izboljšanje**. Model je širok okvir, ki je primeren za vse organizacije ne glede na velikost, panogo ali vrsto (bodisi zasebne ali javne).

Prednosti modela EFQM so tudi v zastavljeni širini uporabe, mednarodni primerljivosti in sposobnosti, da omogoča celovit pogled na organizacijo ob uporabi številnih orodij in tehnik upravljanja. Mogoče ga je uporabljati za ugotavljanje, kako se te metode med seboj ujemajo in dopolnjujejo. Prav tako je uporaben kot splošno orodje za razvijanje trajnostne odličnosti v povezavi s katerim koli od številnih vrst orodij, odvisno od potreb in dejavnosti organizacije.

Uporaba modela poslovne odličnosti EFQM lahko s sistematičnim spodbujanjem stalnih izboljšav, ustvarjalnosti, inovativnosti, učenja in prenosa najboljših praks med zaposlenimi povečuje konkurenčnost podjetij. Z zunanjim ocenjevanjem vzpostavlja celovit objektivni in mednarodno primerljiv sistem merjenja in ocenjevanja doseženih ciljev poslovanja.



Slika 1: Model odličnosti EFQM

## 2.2 Slovenska nagrada za poslovno odličnost PRSPO

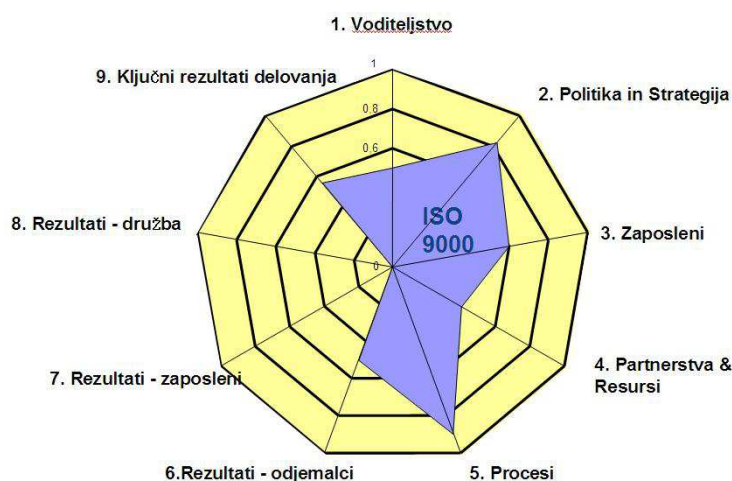
Na nacionalni ravni vodi ocenjevanje za pridobitev najvišje slovenske nagrade odličnosti PRSPO (Priznanja RS za poslovno odličnost) Urad RS za meroslovje v okviru Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo že od leta 1998. V letu 2011 je bilo dobitnik nagrade, najvišjega priznanja za kakovost v državi, podjetje TPV d.d. iz Novega mesta. Nagrada se podeljuje samo tistim prijaviteljem, ki presežejo prag določenega števila točk, zato v prejšnjih treh letih priznanje sploh ni bilo podeljeno. Razpis za podelitev nagrade v letu 2012 že teče in rok za oddajo je 9. maj 2012.

Raziskave dokazujejo kot najbolj omembe vredno korist uvedbe tega modela uravnotežen razvoj in delovanje organizacije, izboljšanje poslovnih rezultatov, pozitiven vpliv na rast podjetja, dvig dobička in finančnih kazalnikov, dvig prenosa znanja med zaposlenimi in strokovnimi institucijami ter dvig števila predlogov za izboljšave in inovacije, ki se vključujejo v poslovanje.

## 2.3 Povezava modela EFQM in standarda ISO 9001:2008

Mnogi uporabniki menijo, da je pridobitev certifikata, ki zagotavlja skladnost s standardom (SIST) ISO 9001:2008, že dokaz, da organizacija deluje kakovostno in da so za svoje poslovanje naredili vse, kar je mogoče. Med strokovnjaki pa velja, da je to šele prvi korak na poti do organizacije, ki se lahko ponaša z odličnostjo v poslovanju. **Pot odličnosti se nikoli ne konča, in prav to želi pokazati model EFQM.** Vsaka organizacija si postavi svoja merila, po katerih bo uvajala sistem stalnih izboljšav, vendar pa ji šele model EFQM s svojo dinamično strukturo omogoča, da vedno znova išče področja, kjer se lahko še izboljša. Če se organizacije odločijo za tako pot, potem jih periodično preverjanje poslovanja spodbuja pri izboljševanju poslovanja na vseh področjih in jim utira pot med najboljše v svoji panogi na nacionalni pa tudi mednarodni svetovni ravni.

Primerljivost obeh sistemov ugotavljanja kakovosti lepo prikazuje naslednja slika:



Slika 2: Prekrivanje ISO in EFQM

### 3 SAMOOCENJEVANJE

#### 3.1 Opredelitev samoocenjevanja

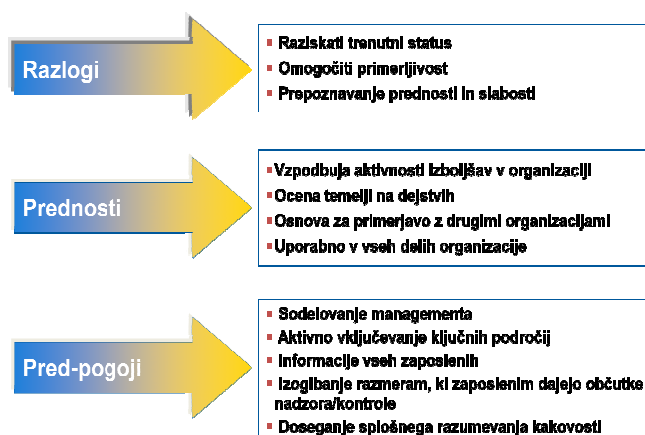
Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem obvladovanja poslovanja. Model odličnosti EFQM je eden od možnih vidikov upravljanja, ki omogoča organizaciji celovit pogled na poslovanje. Z njegovo pomočjo je mogoče oceniti, kje na poti k odličnosti je organizacija: pomaga ji razumeti morebitno oddaljenost od izjave o viziji in poslanstvu in kje so njene ključne prednosti. V skupnem jeziku in načinu razmišljanja je mogoče komunicirati uspešno tako znotraj organizacije kot tudi zunaj nje. Model omogoča najti povezave med obstoječimi in načrtovanimi pobudami, preprečevati podvajanje in zagotavljati prepoznavo morebitnih neskladnosti in vzpostaviti osnovno zgradbo sistema menedžmenta organizacije.

Uporaba samega modela je mogoča v različnih tehnikah ocenjevanja. Med najpogostejšimi so ocenjevanje s pomočjo zunanjih ocenjevalcev, sistem vprašalnika in samoocenjevanje.

Samoocenjevanje je smiselno iz več razlogov. Predvsem daje organizaciji brez posebnih dodatnih stroškov oceno, kje se na poti odličnosti nahaja. Na podlagi svoje samoocene pa si potem lahko zastavi cilje, ki jo peljejo naprej po tej poti in si utira pot med najboljše v svojem razredu. **Če je samoocenjevanje nalog in rezultatov celostno, redno in sistematično, pa predstavlja dragoceno orodje za merjenje lastne uspešnosti in izhodišče za stalno prepoznavanje možnih izboljšav.**

#### 3.2 Pomen in vloga samoocenjevanja

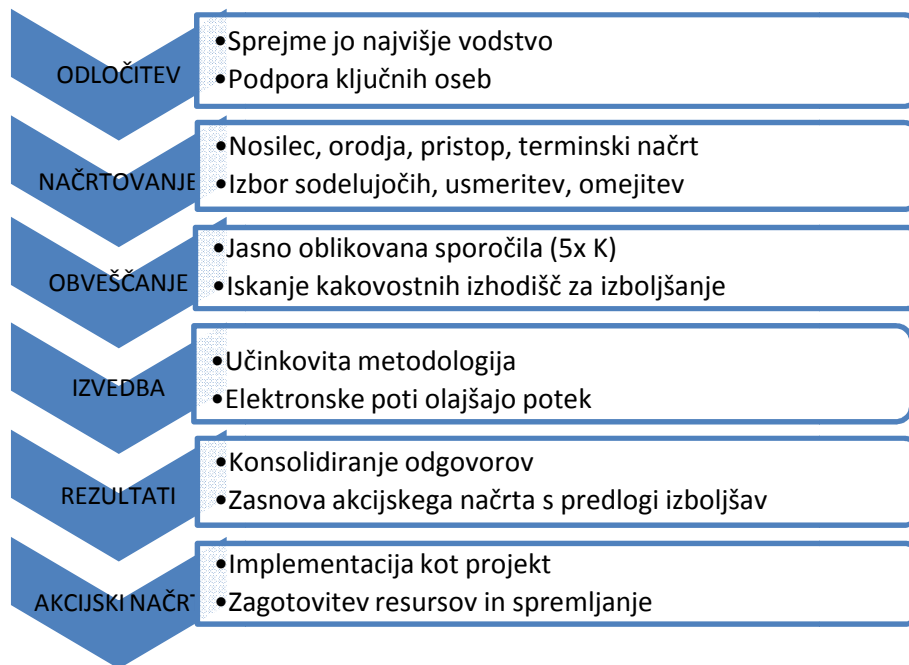
Namen samoocenjevanja je predvsem raziskati trenutni status organizacije, omogočiti primerljivost med organizacijami – tako rekoč najti skupni imenovalac ter prepoznati prednosti in slabosti organizacije. Kot dejavnost je pozitivno tudi zato, ker vključuje zaposlene in s tem spodbuja aktivnosti izboljšav. Ocena nastane znotraj organizacije, temelji na dejstvih in je verodostojna. Uporabna je v vseh delih organizacije, na vseh ravneh, je pa tudi dobra podlaga za primerjavo z drugimi organizacijami.



Slika 3: Samoocenjevanje

Samoocenjevanje se lahko najprej izvede z manjšo skupino, v kateri so predvsem predstavniki vršnega vodstva, ki s pomočjo vprašalnikov iz modela na kratko pregledajo celotno organizacijo in njeno poslovanje. Pred izvedbo se je dobro dogovoriti za osnovna pravila ocenjevanja, določiti je potrebno merila in se uskladiti z ocenami (kalibracija!). Cilj ni toliko

dobiti rezultat, ampak predvsem pridobiti pregled ključnih – odprtih področij. Nato je mnogo lažje izvajati celovito samoocenjevanje, saj se vodstvo pri načrtovanju le-tega lahko bolje orientira in je pozorno na področja, ki so morda bolj poudarjena ali pa jim je potrebno posvetiti posebno pozornost.



Slika 4: Izvedba samoocenjevanja kot projekt

## 4 PREDSTAVITEV GOA/SAETO PROGRAMA IN NJEGOVIH MOŽNOSTI

### 4.1 Okvir mednarodnega projekta

Projekt TRANS-SAETO, v katerem so sodelovali partnerji iz petih držav (Avstrija, Liechtenstein, Nemčija, Slovenija, Švica), je bil sofinanciran s strani Evropske Unije in se je izvedel v okviru programa Leonardo da Vinci v letih 2008-2010. Projekt je izhajal iz že uspešno zaključenega projekta SAETO (angl., Self Assessment for Educational and Training Organisations – samoocenjevanje za izobraževalne organizacije) in širi pridobljeno znanje preko več držav EU in drugih partnerskih držav.

### 4.2 Namen projekta in njegovi cilji

Glavni cilj projekta TRANS-SAETO (2008-2010) je bil nadaljnji razvoj in prilagajanje orodja za izvajanje samoocenjevanja v izobraževalnih organizacijah in organizacijah za usposabljanja v sklopu aktivnosti upravljanja kakovosti. Namen projekta je bil predvsem dvigniti kakovost med izobraževalnimi organizacijami in omogočiti prenos dobrih praks ter zagotoviti primerljivost tudi v mednarodnem prostoru.

Rešitev, ki so jo partnerji razvijali v okviru projekta, temelji na EFQM modelu odličnosti. Osnovne predpostavke za zagon projekta so bile, da EFQM in tudi CQAF in VET predvidevata redno samoocenjevanje. Komercialne izobraževalne institucije in prav tako javne izobraževalne institucije se morajo na tržišču vse pogosteje dokazovati s certificiranimi standardi kakovosti. V tem kontekstu predstavljajo pogosto uporabljani ISO 9000 standardi zgolj minimalne zahteve. Zelo pogosto potrebujejo organizacije drobne usmeritve pri iskanju

korakov izboljšav, ki jim omogočajo na lestvi odličnosti stopiti stopnico preko ISO standardov.

### **4.3 Opis orodja**

Orodje deluje kot sistem vprašalnikov, ki pove, kako stranke, zaposleni in drugi udeleženci vidijo organizacijo, kje je dobra in ima rezultate, kje lahko najde priložnosti za izboljšave in kje so locirani problemi in od koga se lahko uči (angl. benchmarking) in s kom se lahko primerja. Če se je vodstvo organizacije odločilo, da bo sledilo modelu in želi dejansko izboljšati svoje poslovanje in svoje rezultate v skladu z modelom EFQM, mora redno ocenjevati lastno situacijo.

Program (softverska aplikacija) pojasnjuje model ob delu in omogoča neposredno izpolnjevanje vprašalnika, ne da bi morali biti vključeni dobro seznanjeni z modelom EFQM. Program vodi korakoma skozi vprašalnik in omogoča tudi izpolnjevanje različnih meril po poljubnem vrstnem redu. Sistem vprašalnikov je zasnovan na treh ravneh in organizaciji omogoča, da se ocenjuje od najbolj osnovne verzije do vedno bolj poglobljenega vedenja o modelu, ki se v polni verziji povsem približa ocenjevanju za pridobitev nacionalne ali evropske nagrade za kakovost/poslovno odličnost.

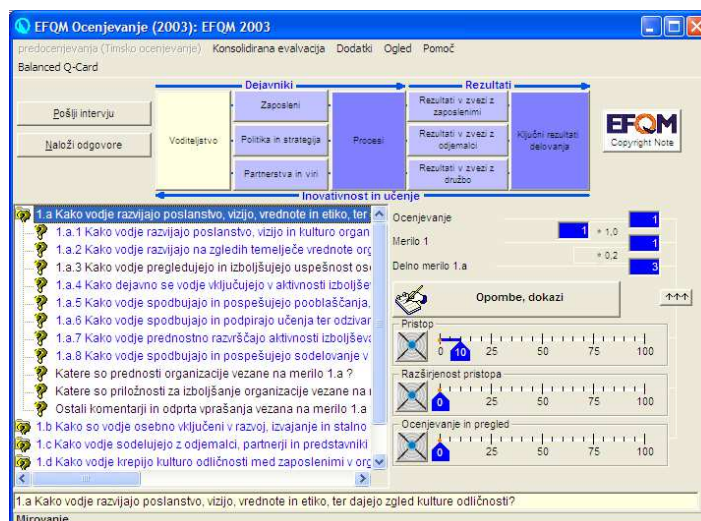
Orodje uporablja temeljna merila in podmerila tega modela. Vprašanja so razdeljena po 9 merilih (kriterijih) modela (Voditeljstvo, strategija, zaposleni, partnerstva in viri, procesi, rezultati v zvezi z zaposlenimi, rezultati v zvezi z odjemalci, rezultati v zvezi z družbo in ključni rezultati poslovanja) v skladu z EFQM in z že "prevedeno" vsebino razumljivih vprašanj. Na vsako merilo so bila v osnovni verziji oblikovana vprašanja, prilagojena izobraževalnemu sektorju. Vsako vprašanje ima tudi kontekst, ki razlaga samo vprašanje in omogoča anketirancu, da razume smisel vprašanja.

Pod vprašalnikom so možnosti odgovora, ki se nanašajo na ocene v petih stopnjah (1-5, pri čemer je 1 zelo slabo, 5 pa odlično) in na dokaze na tem področju. Z izbiro posameznega vprašanja se odpre novo okno, v katerem je prikazano pojasnilo ekonomskega konteksta izbranega vprašanja.

Pri gumbu »dokazi« se odpre okno, ki omogoča pisno obrazložitev ocene. Da bi bil vprašalnik smiseln, je vsakemu vprašanju dodano še dodatno okence, ki zahteva oceno nujnosti izboljšav prav tako v petih stopnjah, in gumb, ki omogoča vnos opisa področij izboljšav. Uporabnik mora oceniti stopnjo izpolnjevanja in nujnost potrebne izboljšave za vsako vprašanje. Uporabnik lahko predlaga aktivnosti izboljšav in pripiše dodatne opombe. Za boljšo čitljivost je aktivno vprašanje vedno prikazano še v modrem polju pod izbirnim oknom.

Poročanje je priklicano z menijsko izbiro „Poročanje“. Menijska izbira omogoča izbiro vrste poročila. Poročilo Odličnosti je dokument, ki vključuje ocene, predloge izboljšav in opombe ocenjevanja. Področja izboljšav je dokument, ki vključuje ideje za možne izboljšave, ki jih je uporabnik vnesel v procesu ocenjevanja pri posameznih vprašanjih.

Vsi podatki izvozijo zbrane podatke v ločen format, ki se nato lahko uporabi za uvoz v druga programska orodja (npr., MS Excel) za natančnejše statistične obdelave.



Slika 5: Tipično okno programa GOA/SAETO v slovenskem jeziku

Program omogoča, da vprašalnik shranjujete in ga izpolnjujete postopoma. Lahko začnete novi projekt ali pa odprete že obstoječega, ki prikazuje na ekranu že pregled rezultatov, skupaj in po poglavjih.

#### 4.4 Vsebinske in organizacijske prednosti:

Evropska rešitev, nastala v okviru projekta, je podprta s strani mednarodne mreže partnerjev.z mednarodno validacijo, zasnovano na podlagi modela EFQM. Rešitev se prilagaja velikosti organizacije in potrebam, napredni moduli vključujejo tako CQAF/EFQM kot tudi ISO 9001 .

GOA/SAETO baze znanja nudijo katalog ocenjevalnih in anketnih vprašanj, ki so bila temeljito preverjena in ovrednotena in nudijo poglobljeno analizo deležnikov. Vsi vprašalniki so jezikovno in vsebinsko prilagojeni izobraževalnemu sektorju. Orodje je ustrezno za periodično merjenje klime na posameznih področjih. Modularna strukturiranost omogoča hitre in poglobljene ankete. Katalog vprašanj je oblikovan tako, da omogoča prilagajanje potrebam vsake ankete.

#### 4.5 Različice programa

V okviru projekta so nastale tri različice orodja, ki se razlikujejo predvsem po globini obdelave tematike in času, ki ga je organizacija pripravljena vložiti v samooceno. Osnovna verzija je bila izdelana za hiter pregled organizacije in je potem tudi bila objavljena in pripravljena za brezplačno uporabo za vse uporabnike. Vse ostale verzije omogočajo nadgradnjo, oblikovanje poročil in izvoz podatkov. V spodnji tabeli je v primerjavo vključena še profesionalna verzija EFQM, namenjena predvsem notranjim ocenjevalcem, ki pripravljajo organizacije na ocenjevanje v sklopu prijav za nagrado, bodisi evropsko ali slovensko nacionalno.

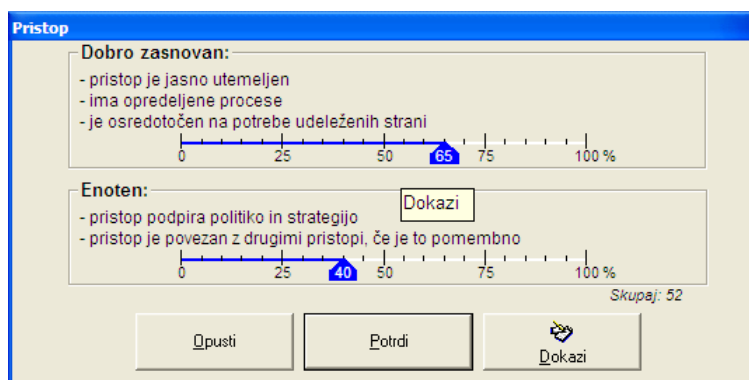
Modul GOA/SAETO	Osnovna verzija	Vstopna verzija	Polna verzija	EFQM profesionalna verzija
namen	Hitri pregled organizacije Brezplačno	Samoocenjevanje po celotni organizaciji	Predpriprava na prijavo za vlogo	Priprava za vlogo za nagrado (EQA, PRSPO)
število vprašanj v anketah	~100	~100	~150	~300
upoštevanje matrike RADAR	ne	ne	da	da



možnost elektronske distribucije vprašanj	ne	da	da	da
poročilo vsebuje	Rezultate po merilih Seznam predlogov za izboljšave	Rezultate po merilih Seznam predlogov za izboljšave	Rezultate po merilih Seznam prednosti, priložnosti za izboljšanje, vprašanja za obisk lokacije, povezave do zunanjih dokumentov	Rezultate po merilih Seznam prednosti, priložnosti za izboljšanje, vprašanja za obisk lokacije, povezave do zunanjih dokumentov
možnosti izvoza podatkov	ne	XLS Format	XLS & SPSS Format	XLS & SPSS Format
potrebno izobraževanje	Osnovna predstavitev in uvedba	Predstavitvena delavnica	Osnovno izobraževanje o modelu EFQM	Polno izobraževanje za ocenjevalce
trajanje izobraževanja	~1 ura	~½ dneva	1-2 dneva	~1 teden
trajanje ocenjevanja na osebo	~½ dneva	~1 dan	2-3 dni	1-2 tedna
uskladitev ocene	~1 dan	2-3 dni	1-2 tedna	> 1 mesec

Slika 6: Primerjava med različnimi verzijami programa GOA/SAETO

GOA ponuja razne rešitve, med njimi tudi prilagoditev ISO standardom in drugim programom. Rešitve so prilagodljive (za začetnike in za profesionalne ocenjevalne skupine) in dovoljujejo sektorske prilagoditve (industrijske org., MSP, izobraževalne org.,...)



Slika 7: Ocenjevanje dejavnikov po matriki RADAR

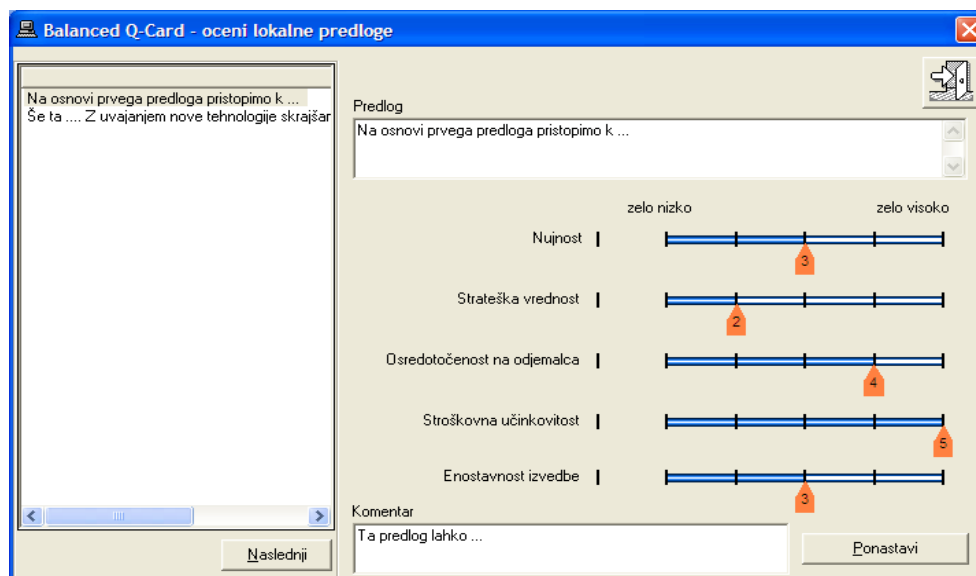
Omogoča tudi nadgradnjo oz. dodatke. EFQM profesionalna verzija je licencirana s strani EFQM in jo lahko uporabljajo tudi interne in zunanje ocenjevalne skupine profesionalnih ocenjevalcev.

GOA Inquiry center je modul, ki omogoča oblikovanje lastnih vprašalnikov, ki jih je mogoče oblikovati po potrebah vsake organizacije.

#### 4.6 Velika dodana vrednost

GOA Balanced Q-Card je modul za upravljanje s predlogi izboljšav in je dodatek k vsem ostalim modulom GOA. **Omogoča vrednotenje predlogov z ocenjevalnimi lestvicami, postavljanje prioritnosti aktivnosti za izboljšave in tudi skupinsko ocenjevanje predlogov preko inter- oz. intraneta.**





Slika 8: razvrščanje predlogov v modulu GOA Balanced Q-Card

## 5 UPORABNA VREDNOST PROGRAMA IN MNENJA UPORABNIKOV

V drugem delu projekta (jun-nov. 2010) je vsak partner izbral omejeno število različnih izobraževalnih organizacij, ki so se po povabilu partnerjev lahko brezplačno vključile v proces priprave internega okolja organizacije na uporabo orodja in izvedbo poskusnega samoocenjevanja. Slovenski partner je poskrbel za razvoj uporabniškega vmesnika v slovenskem jeziku, da bi orodje kar najbolj približal lokalnemu okolju.

Testni uporabniki so preskusili vse tri ravni orodja. Na osnovni ravni štirje testni uporabniki, Smart Naris d.o.o., Miška d.o.o., Zavod novi turizem in Glotta Nova d.o.o. Na vstopni ravni sta sodelovala dva uporabnika, in sicer Ljudska univerza Žalec in Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto. Na polni ravni je sodelovala Univerza na Primorskem. Potek projekta je bil enak kot na vstopni ravni.

Uporabniki so na podlagi naših vprašanj navedli nekaj zanimivih odgovorov:

- Menimo, da bo uporaba tega orodja pripomogla k boljšim rezultatom dela univerze ter tudi k večji prepoznavnosti univerze v okolju. (UP)
- Zaradi programskega orodja SAETO je samoocnitev enostavna, zaradi dobrih rešitev pomeni za administratorja oziroma koordinatorja projekta prihranek časa, nabor predlogov za izboljšave, do katerih pridemo s pomočjo orodja, pa lahko vpliva na boljše rezultate podjetja. (LU Žalec)
- Gre predvsem za prihranek pri času, saj smo organizacija, ki zelo »virtualna«, saj sodelujemo z množico sodelavcev (naš akademski zbor šteje 30 ljudi), ki so matični na drugih fakultetah in niso vsakodnevno prisotni na naši matični lokaciji. (FOŠ)

	Univerza na Primorskem	Ljudska univerza Žalec	Fakulteta za organizacijske študije
Doseženi cilji z orodjem GOA/SAETO	Izvedba samoocenjevanja	Vodena, skupinska in individualna samoocnitev	Razširjeno in poglobljeno vedenje o poslovni odličnosti
	Redna tedenska srečanja		Ocena stopnje odličnosti

	na temo Q		
	Cca 450 predlogov za izboljšave	Cca 100 predlogov za izboljšave	
	10 kratkoročnih projektov v izvajanju	20 kratkoročnih projektov v izvajanju	Izgradnja banke znanja in predlogov za izboljšave

**Slika 9: Doseženi cilji testnih uporabnikov s pomočjo orodja GOA/SAETO**

## **6 PRILOŽNOSTI ZA UPORABO MODELA IN PROGRAMA GOA/SAETO**

Model EFQM in orodje za samoocenitev je možno uporabiti v vsaki organizaciji, tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju. Kaže se kot priložnost, ki jo lahko izkoristijo majhna in srednje velika podjetja pri svojem delovanju. Prav tako je to priložnost za javni sektor, ki ga v bližnji prihodnosti čakajo številne spremembe. Javni sektor se je v skladu s splošno usmeritvijo politike in države prisiljen soočiti s pojmom kakovosti. Naj naštejemo le nekaj priložnosti, kako se bo lahko promocija modela odličnosti kot celovitega uvajanja kakovosti izvajala tudi tu:

### **6.1 Orodje za izboljšave**

model in orodje omogočata relativno hiter pregled stanja v organizaciji in nato možnost iskanja področij, kjer se lahko organizacija še izboljša.

### **6.2 Model za promocijo dosežkov v javnosti**

organizacija se lahko sklicuje na model in na njegovo uvedbo tudi v okviru regionalnih ali nacionalnih združenj, do neke mere pa je uvedba sistema stalnih izboljšav kot model odličnosti EFQM primerljiva tudi v mednarodnem prostoru.

### **6.3 Primerjalni okvir**

ki omogoča skupini organizacij enake panoge neposredno primerjavo na podlagi samoocenitve ali, še bolje, neodvisne ocene ocenjevalcev.

### **6.4 Model merjenja uspešnosti pri končnih uporabnikih**

oz. drugih deležnikov; npr. pri končnih uporabnikih usposabljanja, pri fakultetah in višjih šolah, v podjetjih, ...

## **7 ZAKLJUČEK: KAKO NAPREJ?**

Prikazana uporaba in razpoložljivost orodja SAETO/GOA je zaključena celota. Namen je bil izpolnjen in uporabniki so ga stestirali. V zadnjem letu smo poskušali za širšo uporabo zainteresirati širšo javnost, in sicer predvsem srednje in višje šolstvo ter ljudske univerze. Trenutno poteka široka promocijska akcija za promocijo obstoječega programa in njegovo implementacijo.

Verjamemo, da je program dober in da pomaga pri uvajanju kakovosti v vseh organizacijah. V promocijska gradiva in v predstavitve smo vključili tudi zdravstvene organizacije, ki so prav gotovo tudi primerne za aplikacijo takega programa pri svojem uvajanju kakovosti.

S tem pa priložnosti še zdaleč niso izčrpane. Kažejo se nam še na drugih področjih, na katerih bi želeli pridobiti kompetentne sogovornike. V današnjih časih krize se predvsem v gospodarstvu kaže nujna racionalizacija procesov in ustvarjanju kar najbolj primernih pogojev za dobro poslovanje. Okvir poslovne odličnosti po modelu EFQM je prav gotovo odgovor na številna vprašanja, ki si jih danes zastavljajo številni voditelji v gospodarstvu in tudi v javnem sektorju.

Slovenija je država, ki bo v prihodnosti lahko črpala svoje resurse iz svojih storitvenih dejavnosti. Orodje GOA/SAETO nudi priložnosti, da tudi na že obstoječih pa tudi na novo načrtovanih dejavnostih preskusimo svoje sposobnosti prilagajanja zunanjim mednarodnim partnerjem in odjemalcem ter se jim enakopravno postavimo ob bok s primerljivimi storitvami in kakovostjo. Od nas, naše domišljije in sposobnosti pa je odvisno, kako se bomo pri tem odrezali. Zaupajmo vase in okrepimo svojo samozavest tudi s pomočjo svojih orodij!

## **VIRI IN LITERATURA**

- [1] MEDVED, Rafko: S samoocenjevanjem do »zavezanosti odličnosti« - izkušnje fakultete; prispevek na 19. letni konferenci SZKO, zbornik str. 103-106.
- [2] EFQM: EFQM model odličnosti, Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo – MIRS 2011
- [3] ADIZES, dr. Ichak Kalderon: Kako menedžirati v obdobju krize (in kako se predvsem izogniti krizi); Slovenski institut za kakovost in meroslovje, Ljubljana, 2009
- [4] [www.efqm.org](http://www.efqm.org); EFQM; European Foundation for Quality Management
- [5] [www.trans-saeto.eu](http://www.trans-saeto.eu); Trans-SAETO EU funded Project; Leonardo da Vinci Program
- [6] [www.mirs.si](http://www.mirs.si); Urad RS za meroslovje
- [7] [www.rmc.si](http://www.rmc.si); RMC Pro d.o.o., Ljubljana