

**Informacije o prijavi in merilih za ocenjevanje
PRSPO 2009**

EFQM – European Foundation for Quality Management
2 Avenue des Olympiades
B-1140 Brussels, Belgium
Tel.: +32 2 775 3511
Fax: +32 2 775 3535
E-mail: info@efqm.org
<http://www.efqm.org>

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo
Urad RS za meroslovje
Grudno nabrežje 17
1000 Ljubljana
Telefon: 01 244 27 00
Faks: 01 244 27 14
E-pošta: mirs@gov.si
<http://www.mirs.si>

© EFQM, EOQ in MIRS

Vse pravice pridržane. Uporaba kateregakoli dela tega materiala mora biti ustrezno potrjena s strani Urada RS za meroslovje.
Knjižica je skupno delo EFQM, EOQ in več nacionalnih organizacij za kakovost iz vse Evrope.

Evropski sklad za upravljanje kakovosti - EFQM
(The European Foundation for Quality Management)

EFQM je neprofitna članska organizacija, ki se posveča pospeševanju celovitega upravljanja kakovosti kot poti do odličnosti. EFQM so leta 1988 ustanovili predsedniki 14 večjih evropskih podjetij. Njen program aktivnosti in njena komunikacijska mreža omogočata članstvu, ki šteje že več kot 800 organizacij, da si medsebojno deli in izmenjuje znanje in izkušnje o celovitem upravljanju kakovosti (*TQM – Total Quality Management*).

Evropska organizacija za kakovost - EOQ
(The European Organization for Quality)

EOQ je bila ustanovljena leta 1956, vanjo pa je sedaj vključenih 34 nacionalnih evropskih organizacij za kakovost, ustanov, podjetij in posameznikov iz vsega sveta. Temeljno poslanstvo EOQ je omogočati izmenjavo informacij in izkušenj o teoriji kakovosti ter o najboljši evropski praksi, da bi s tem povečali evropsko konkurenčnost. EOQ posveča posebno pozornost potrebam majhnih in srednje velikih organizacij (*SME's – Small and Medium Sized Enterprises*).

Evropska komisija
(The European Commission)

Evropska komisija (Generalni direktorat III) je več let podpirala zasnovo evropske kakovosti in delo EFQM ter EOQ. Leta 1994 je Evropska komisija posredovala EFQM in EOQ pobudo, da ustvarita evropsko platformo kakovosti (*European Quality Platform*). Platforma nudi obema organizacijama ustrezen okvir za tesno medsebojno sodelovanje v duhu evropske politike pospeševanja kakovosti in za izkoriščanje sinergije, ki je rezultat njunih posamičnih specifičnih prednosti ter primarnih ciljnih skupin.

Urad RS za meroslovje - MIRS

MIRS deluje v sestavi Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo in je naslednik Urada RS za standardizacijo in meroslovje (USM), ki je bil ustanovljen leta 1991. V letu 2001 je urad namreč doživel prelomnico, saj je po desetih letih delovanja uspešno izvedel proces reorganizacije, katere posledice se kažejo v samostojnosti nacionalnih institucij pristojnih za standardizacijo in akreditacijo. MIRS je nacionalna institucija, ki je odgovorna za vzpostavitev in vodenje nacionalnega meroslovnega sistema, ter za vzpostavitev in vzdrževanje sistema priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Vzdržuje in skrbi za nacionalno tehniško kakovostno infrastrukturo, kar zagotavlja temeljne elemente kakovosti za doseganje konkurenčnosti na svetovnih trgih in mednarodno prepoznavnost države.

Na področju priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost urad opravlja strokovne in administrativne naloge za Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Pri tem sodeluje s strokovnimi institucijami s področja vodenja, varovanja okolja, zadovoljstva kupcev/odjemalcev in upravljanja kakovosti v Sloveniji, in je od leta 1996 član EFQM. V sodelovanju z EFQM je MIRS prevzel model odličnosti EFQM in ga vgradil v sistem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost.

MIRS je v letu 2002 postal nacionalna partnerska organizacija EFQM (<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=71>) in s tem pridobil ekskluzivne pravice za prevode EFQM brošur in njihovo distribucijo, kot tudi uporabo in prodajo drugih njihovih proizvodov in storitev v okviru medsebojnih dogovorov na območju Slovenije. Tako je MIRS postal enakovreden partner EFQM in več kot dvajsetim drugim nacionalnim partnerskim organizacijam v Evropi v smislu interaktivnega medsebojnega sodelovanja in aktivne participacije.

Vsebina

<i>Uvod</i>	4
<i>Zgoščene informacije</i>	5
<i>Razvoj priznanja RS za poslovno odličnost</i>	7
<i>Postopek priznanja RS za poslovno odličnost</i>	8
<i>Model odličnosti EFQM</i>	10
<i>Merila modela odličnosti EFQM 2003</i>	11
1. merilo: Voditeljstvo	11
2. merilo: Politika in strategija	11
3. merilo: Zaposleni	12
4. merilo: Partnerstva in viri	12
5. merilo: Procesi	12
6. merilo: Rezultati v zvezi z odjemalci	13
7. merilo: Rezultati v zvezi z zaposlenimi	13
8. merilo: Rezultati v zvezi z družbo	13
9. merilo: Ključni rezultati delovanja	14
<i>Proces prijavljanja za priznanje RS za poslovno odličnost</i>	15
<i>Proces točkovanja s točkovalno matriko »RADAR«</i>	19
<i>Samoocenjevanje</i>	24
<i>Proces izboljševanja organizacije</i>	24
<i>Dodatek I – Preglednica primerjav razlik po merilih modela odličnosti EFQM 2003</i>	26
<i>Dodatek II - Temeljna načela odličnosti</i>	28
<i>Dodatek III - Opredelitev pojmov</i>	35
<i>Dodatek IV - Dobitniki priznanja RS za poslovno odličnost in finalisti v letih 1998-2007</i>	39
<i>Literatura in viri</i>	45
<i>Priloga 1 – Namera za sodelovanje</i>	46
<i>Priloga 2 – Prijavnica</i>	48

Uvod

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Postopek za priznanje vodi Urad Republike Slovenije za meroslovje, ki je organ v Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. V skladu z zakonom priznanje izroči nagrajencem predsednik Vlade Republike Slovenije. Priznanje sestoji iz listine in skulpture.

Merila, po katerih se ocenjujejo prijavljene organizacije v postopku so enaka merilom evropske nagrade za odličnost »European Excellence Award – EEA«. Merila oz. model odličnosti se z razvojem nenehno izboljšuje, kar je potrebno upoštevati tudi v postopku PRSPO, ki od leta 2002 poteka v skladu z izpopolnjenim modelom odličnosti EFQM - »EFQM Excellence model«.

Namen priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev.

Cilji priznanja so:

- pospeševati zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oz. odličnosti poslovanja,
- pospeševati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za večjo kakovost poslovanja v Sloveniji (nenehno izboljševanje),
- spodbuditi procese samoocenjevanja,
- spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi organizacijami,
- priznati organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje
- promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

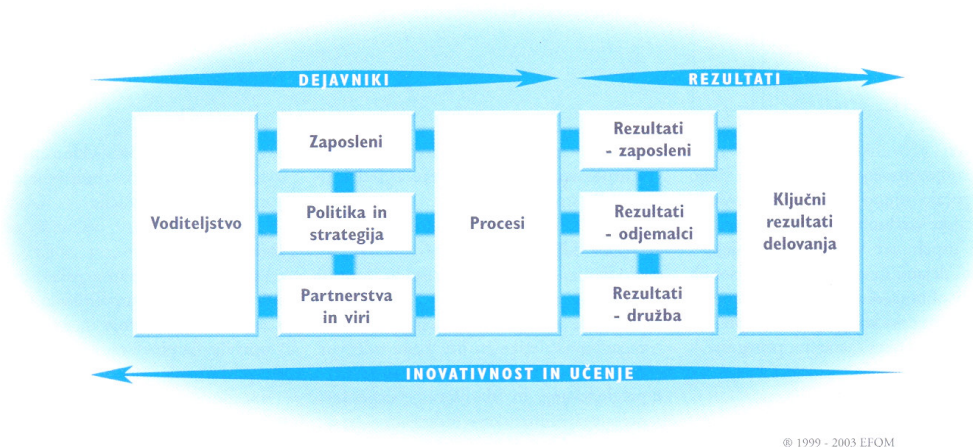
Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je namenjeno vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Predstavlja nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti ISO 9000, kar je mogoče razbrati iz modela odličnosti EFQM, ki zajema merila, po katerih se ocenjujejo tudi procesi.

Ta informativna knjižica se uporablja v kombinaciji s knjižicami »Model odličnosti EFQM« (v kateri so opisana merila za velika podjetja), »Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja« ter »Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor« ter ostalo razpisno dokumentacijo.

Zgoščene informacije

Model odličnosti EFQM, ki je osnova za evropsko nagrado za kakovost, predstavlja popoln pripomoček za izvedbo samoocenjevanja in je zelo koristen za vsako organizacijo, ki želi izboljšati svojo kulturo kakovosti. Samoocenjevanje omogoča, da z usmeritvijo pozornosti na odnose med zaposlenimi, procese in rezultate jasno prepoznate, *kje so vaše prednosti in kje priložnosti za izboljšave*.

Priznanje RS za poslovno odličnost temelji na merilih modela odličnosti EFQM, ki ga je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (European Foundation for Quality management – EFQM).



© 1999 - 2003 EFQM

Največje mogoče število točk je 1000

Model jasno pove, da se odlični rezultati pri »delovanju«, »odjemalcih«, »zaposlenih« in »družbi«, dosegaajo z »voditeljstvom«, ki je gonilo »politike in strategije«, »zaposlenih«, »partnerstev in virov« ter »procesov«.

Vodstvo organizacije s sodelovanjem v postopku za priznanje RS za poslovno odličnost pridobi "trenutno" sliko stanja organizacije izraženo v *prednostih, priložnostih za izboljšave* in v *oceni*.

Samoocenjevanje ponavadi pokaže precej področij, ki so potrebna izboljšav, od strateških odločitev do "takojšnjih ukrepov". Glavni korak v procesu izboljševanja je, da določimo "**nekaj ključnih**" področij in jih nato povežemo s poslovnim načrtovanjem.

Pomembno je, da ima **vodstvo organizacije** jasno predstavo o samem modelu in njegovem bistvu in je hkrati **aktivno vključeno v vse te aktivnosti**.

Prijavo za priznanje oziroma vlogo lahko v skladu s pogoji javnega razpisa in v njem opredeljenimi zahtevami, vložijo slovenske gospodarske družbe, zavodi, državni organi in druge pravne osebe (v nadaljevanju: osebe), in sicer v naslednjih treh kategorijah:

- organizacije z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja,
- organizacije z 250 ali manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij na področju javnega sektorja.

Ob izpolnjevanju pogojev pa se lahko prijavijo tudi podjetniki posamezniki, ki se obravnavajo v kategoriji organizacij z manj kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja.

Prijavnico (namero za sodelovanje) zainteresirane organizacije pošljejo v roku določenem v javnem razpisu (objava v Uradnem listu RS).¹

Ob predložitvi vloge prijavitelji prispevajo sredstva v višini:

- organizacije z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja 1.460 EUR,
- organizacije z 250 ali manj zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja 830 EUR,
- podjetniki posamezniki in organizacije z manj kot 20 zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja 205 EUR.

Imena prijaviteljev, komentarji in podatki o točkovanju, ki nastanejo med pregledom in ocenjevanjem vlog prijaviteljev, so zaupni. Ti podatki so na voljo samo tistim posameznikom, ki so neposredno vključeni v procese razdeljevanja in ocenjevanja vlog. Podatke o uspešnih strategijah najboljših, kot tudi drugih prijaviteljev, je mogoče objaviti le s pisno privolitvijo prijavitelja.

Vsem zainteresiranim svetujemo, da se seznanijo z vsebino javnega razpisa, objavljenega v Uradnem listu RS, števil. 42, z dne 5. 6. 2009 ali na spletni strani <http://www.mirs.si> ter prevzamejo razpisno dokumentacijo, ki vsebuje vsa potrebna navodila v zvezi s prijavo, oziroma kandidaturo za priznanje.

Vloge pošljite v zaprtih ovojnica s priporočeno pošto na naslov:

MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN TEHNOLOGIJO

Urad RS za meroslovje

Grudno nabrežje 17

1000 Ljubljana

z oznako "Ne odpiraj - priznanje RS za poslovno odličnost"

¹ Javni razpis je objavljen tudi na spletni strani Urada RS za meroslovje:
http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/nacionalna_nagrada_za_kakovost/prijava/

Razvoj evropske nagrade za odličnost - European Excellence Award

Leta 1990 je Evropski sklad za upravljanje kakovosti ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije (Generalni direktorat III) začela razvijati evropsko nagrado za kakovost. Javnosti jo je oktobra 1991 na letnem forumu EFQM (ki je bil tega leta v Parizu) predstavil Martin Bangemann, podpredsednik Evropske komisije. Oktobra 1992 je španski kralj Juan Carlos I prvič predstavil evropska priznanja za kakovost in nagrado na forumu EFQM v Madridu.

Od leta 1992 je bilo po vsej Evropi ustanovljenih veliko državnih in regionalnih nagrad za kakovost. Skoraj vse temeljijo na metodah in procesih, ki so bili razviti za evropsko nagrado za kakovost.

Mnogi so mislili, da je proces nagrajevanja namenjen samo za velika podjetja, zato je Evropska komisija leta 1994 prosila EFQM in EOQ, da skupaj razvijeta in uvedeta različne kategorije nagrade za javni sektor ter za majhne in srednje velike organizacije (*SME's*).

Razvili so smernice za javni sektor, in ta kategorija je bila javnosti predstavljena septembra 1995 na berlinskem forumu. Za *SME's* je bila v letih 1995-96 izvedena obširna pilotna študija, kategorija sama pa je bila predstavljena javnosti v tednu evropske kakovosti, novembra 1996.

Leta 1999 je EFQM na podlagi razvoja managementa v Evropi ponudil nov, oziroma izpopolnjen model odličnosti EFQM in razvil verzije meril posebej za velika podjetja, majhna in srednje velika podjetja in javni sektor. Leto kasneje je postopek za evropsko nagrado za kakovost že potekal po tem modelu.

Leta 2006 se je »Evropska nagrada za kakovost« preimenovala v »Evropska nagrada za odličnost«.

Razvoj priznanja RS za poslovno odličnost

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki je kasneje uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti - Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Glede na dejstvo, da je bil zakon takrat še v postopku sprejemanja, se je leta 1996 takratni Urad RS za standardizacijo in meroslovje odločil in uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen, v sodelovanju s strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov, pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu.

Izsledki rezultatov pa so nas privedli do odločitve, da smo v letu 1997, glede na velikost naših podjetij, privzeli evropski model za majhna in srednje velika podjetja kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in pripravili Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje. V istem letu je bilo s spremembami predloga zakona, priznanje RS za kakovost preimenovano v priznanje RS za poslovno odličnost.

Leta 2002 smo v Sloveniji prevzeli izpopolnjeni model odličnosti EFQM in ga vgradili v sistem priznanja RS za poslovno odličnost. S spremembo Zakona o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 83/03 – prečiščeno besedilo in št. 92/07)² je bila omogočena uvedba posebne kategorije za javni sektor. Tako je bil pripravljen in sprejet tudi novi Pravilnik o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 82/06)³, ki določa tri kategorije priznanja (glej str. 15).

² Dosegljivo na spletni strani http://www.mirs.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/

³ http://www.mirs.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/

Postopek priznanja RS za poslovno odličnost

Postopek priznanja RS za poslovno odličnost je enak za velike, majhne in srednje velike organizacije ter za javni sektor, razlikuje se samo v merilih, po katerih se vloge prijaviteljev ocenjujejo glede na velikost in sektor (zasebni ali javni).

Dokument, oziroma samoocenitvena vloga, ki jo mora prijavitelj za priznanje predložiti Uradu RS za meroslovje, mora temeljiti na samooceni organizacije po merilih iz modela odličnosti, podatki pa predstavljeni na način, ki je opisan v tej knjižici in knjižici, ki podrobneje predstavlja merila in dele meril modela odličnosti, in sicer: »Model odličnosti EFQM« za velika podjetja, »Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja« za majhna in srednje velika podjetja, oziroma »Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor« za organizacije iz javnega in prostovoljnega sektorja.⁴

Javni razpis

V skladu z javnim razpisom, ki je objavljen tudi na spletni strani Urada RS za meroslovje <http://www.mirs.si>, se po poteku roka za sprejem vlog, le-te pregledajo ali ustrezajo razpisnim pogojem. Prijavitelji, ki so vloge oddali nepravčasno oziroma nepravilno pripravljene ali označene, so pisno obveščeni.

Ocenjevalci

Ocenjevalci so izbrani izmed vodstvenih delavcev in strokovnjakov, ki so z rezultati svojega dela dokazali svojo odličnost na področju poslovanja in kakovosti v gospodarskih organizacijah in zavodih ter ustanovah. Eden od njih je v ocenjevalni skupini imenovan za vodilnega ocenjevalca in odgovoren za vodenje ocenjevanja prijavitelja. Vsi ocenjevalci so se predhodno usposabljali tako, da je zagotovljena čim večja skladnost pri ocenjevanju prijaviteljev za priznanje.

Pri sestavljanju ocenjevalnih skupin je posebna pozornost usmerjena k naslednjim pogojem: da ni nasprotovanja interesov med ocenjevalcem in podjetjem prijaviteljem, da se v skupini prepletajo znanje in izkušnje, da se upošteva dejavnost (panoga) posameznega prijavitelja.

S sestavo skupine ocenjevalcev, določene za ocenjevanje posameznega prijavljenega podjetja, je seznanjeno vodstvo podjetja.

Postopek ocenjevanja

Vsak član ocenjevalne skupine prejme po en izvod vloge z navodili, da jo samostojno in neodvisno oceni. Vsako od meril ocenjevalci ocenijo z vidika prednosti in področij za izboljšanje ter dodelijo ustrezno oceno. Sledi usklajevanje mnenj ocenjevalcev v skupini, tako da člani ocenjevalne skupine na usklajevalnem sestanku predstavijo vsak svoje ugotovitve, o njih razpravljajo ter se uskladijo o mnenju, ki odraža mnenje celotne skupine.

Razsodniška skupina

Poleg ocenjevalcev in vodilnih ocenjevalcev sodijo v ocenjevalno komisijo tudi razsodniki, ki imajo v postopku pomembno vlogo. Ena od njihovih nalog je pregled rezultatov ocenjevanja in poročil o izvedenih obiskih na lokacijah ter priprava predloga dobitnikov priznanj.

Razsodniško skupino je imenoval Odbor za priznanja in šteje poleg predsednika, še šest članov. Sestava razsodniške skupine je objavljena na spletni strani <http://www.mirs.si>

Obisk na lokaciji

⁴ Brošure modela odličnosti EFQM so dosegljive na Uradu RS za meroslovje.

Po usklajevalnih sestankih ocenjevalnih skupin, se **za vse prijavitelje izvedejo obiski na lokacijah prijaviteljev**. Namen obiska na lokaciji je preveriti vsebino vloge oziroma razjasniti morebitne nejasnosti v vlogi, si na kraju samem ogledati uporabljeni postopek samooценjevanja ter občutiti vzdušje, ki vlada na delovnih mestih prijavitelja. Prijavitelja praviloma obišče skupina, ki je opravila prvo ocenjevanje.

Na podlagi ugotovitev z obiska lahko ocenjevalna skupina, v skladu s pravili, spremeni prvotno, usklajeno oceno in po obisku posreduje razsodnikom svoje dokončno mnenje o prijavitelju. Na podlagi poročanj z obiskov na lokaciji razsodniki oblikujejo predlog finalistov in dobitnikov priznanj.

Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

Predlog finalistov in dobitnikov priznanj, ki ga oblikuje razsodniška skupina, direktor Urada RS za meroslovje posreduje v odločitev Odboru za priznanja. Odbor za priznanja je imenovala Vlada RS in ga sestavljajo predsednik in devet članov. Sestava odbora je objavljena na spletni strani <http://www.mirs.si>.

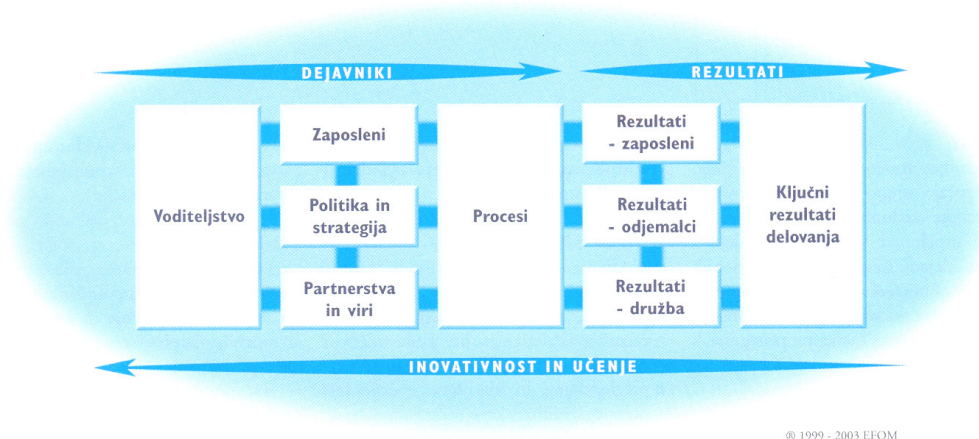
Pisno končno poročilo prijavitelju

Ena od prednosti prijave za priznanje RS za poslovno odličnost so vsekakor povratne informacije, ki jih ob koncu postopka PRSPO, o svojih vlogah prejmejo vsi prijavitelji v obliki končnega poročila prijavitelju. To je pomemben prispevek priznanja RS za poslovno odličnost, saj vodstvu prijavljenega podjetja poda oceno o prednostih in priložnostih za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja.

Končno poročilo prijavitelju na lokaciji (po zaključku procesa ocenjevanja)

Prijavitelju priporočamo, da eden ali več članov ocenjevalne skupine po končanem procesu ocenjevanja obišče prijavitelja in poroča o končnih rezultatih ocenjevanja. S tem naj bi se zagotovilo razumevanje ključnega sporočila iz pisnega končnega poročila, ki ga je pripravila ocenjevalna skupina. Takšen obisk pri prijavitelju naj bi se zgodil kmalu po prejetem pisnem poročilu. Ocenjevalna skupina zagotovi razumevanje in razjasnjevanje vsebine pisnega poročila, nikakor pa ne sme dovoliti razprave o doseženih ocenah in uvrstitvi med morebitne finaliste ali dobitnike priznanja.

Model odličnosti EFQM



© 1999 - 2003 EFQM

Največje mogoče število točk je 1000

Model odličnosti EFQM odraža ključne značilnosti vodenja odlične organizacije in vsak element modela ima utežen rezultat točkovanja. Devet okvirčkov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v »Dejavnike« in »Rezultate«. Dejavniki kot tudi rezultati so lahko ocenjeni do največ 500 točk tako, da je največje mogoče skupno število točk 1000. Največje število točk, pripisanih posameznemu merilu, se uporablja za točkovanje samoocenjevanj in vlog za priznanje.

Za večino organizacij so »rezultati« najpomembnejši vidik. Model nam v bistvu pove, da se odlični rezultati pri »delovanju«, »odjemalcih«, »zaposlenih« in »družbi«, dosegajo z »voditeljstvom«, ki je gonilo »politike in strategije«, »zaposlenih«, »partnerstev in virov« ter »procesov«.

Tako se tista stran modela, kjer so »rezultati«, ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla ali dosega; »dejavniki« pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegajo. Puščice poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako inoviranje in učenje pomagata izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom.

Prednost modela odličnosti EFQM je v tem, da so razvita merila posebej za velika podjetja, majhna in srednje velika podjetja in javni sektor. Število meril in delov meril je glede na predhodni model ostalo enako, v primerjavi z modelom za majhna in srednje velika podjetja (katerega smo v Sloveniji uporabljali do vključno leta 2002) se je število delov meril povečalo (s prejšnjih 22 na 32 delov meril). Verzije meril pa se glede na model odličnosti EFQM 1999 med seboj razlikujejo v posameznih delih meril, ki so prikazana v preglednici sprememb modela odličnosti EFQM 2003 v dodatku I.

Temeljna načela odličnosti in njihova povezava s celovitim upravljanjem kakovosti so predstavljeni v dodatku II. Na naslednjih straneh so našeta posamezna merila osnovnega modela odličnosti EFQM 2003, medtem ko so verzije meril podrobneje opisane v naslednjih treh knjižicah: »Model odličnosti EFQM« (v kateri so opisana merila za velika podjetja), »Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja« ter »Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor«.

Merila modela odličnosti EFQM 2003

Cilj Vlade Republike Slovenije je s priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost na enak način kot v Evropi promovirati odličnost tudi v Sloveniji, zato so merila v okviru priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost enaka merilom evropske nagrade za kakovost.

1. merilo: Voditeljstvo

Opredelitev:

Odlični vodje razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo njuno doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vednjenjem. V obdobjih sprememb ohranjajo stanovitnost namena. Če je treba, so taki vodje sposobni spremeniti usmeritev organizacije in pritegniti k sodelovanju tudi ostale.

Deli meril:

- 1.a Vodje razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled kulture odličnosti
- 1.b Vodje so osebno vključeni v razvoj, izvajanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja organizacije
- 1.c Vodje sodelujejo z odjemalci, partnerji in predstavniki družbe
- 1.d Vodje krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji
- 1.e Vodje prepoznavajo potrebo po organizacijskih spremembah in se prvi zavzemajo zanje

2. merilo: Politika in strategija

Opredelitev:

Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki se osredotoča na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese.

Deli meril:

- 2.a Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanjih vseh udeleženih strani
- 2.b Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi
- 2.c Organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo
- 2.d Organizacija sporoča politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov

3. merilo: Zaposleni

Opredelitev:

Odlične organizacije upravljajo, razvijajo ter sproščajo vse zmožnosti svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije. Zavzemajo se za poštenost in enakopravnost ter vključujejo in pooblašajo zaposlene. Za zaposlene skrbijo, jih obveščajo, nagrajujejo in jim dajejo priznanje, tako da jih motivirajo in gradijo njihovo pripravljenost za uporabo lastnih spretnosti in znanja v korist organizacije.

Deli meril:

- 3.a Organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire
- 3.b Organizacija prepozna, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih
- 3.c Organizacija vključuje in pooblašča zaposlene
- 3.d Med zaposlenimi in organizacijo poteka dialog
- 3.e Organizacija zaposlene nagrajuje, jim daje priznanje in skrbi zanje

4. merilo: Partnerstva in viri

Opredelitev:

Odlične organizacije načrtujejo in upravljajo svoja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo politiki in strategiji ter za uspešno delovanje procesov. Medtem ko načrtujejo in upravljajo partnerstva in vire, uravnotežijo sprotne in prihodnje potrebe organizacije, skupnosti in okolja.

Deli meril:

- 4.a Upravljanje zunanjih partnerstev
- 4.b Upravljanje financ
- 4.c Upravljanje zgradb, opreme in materiala
- 4.d Upravljanje tehnologije
- 4.e Upravljanje informacij in znanja

5. merilo: Procesi

Opredelitev:

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

Deli meril:

- 5.a Organizacija sistematično snuje in upravlja procese
- 5.b Organizacija po potrebi z inoviranjem izboljšuje procese, da bi v celoti zadovoljila odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarjala povečano vrednost zanje
- 5.c Organizacija snuje in razvija proizvode in storitve na podlagi potreb in pričakovanj odjemalcev
- 5.d Organizacija proizvode in storitve proizvaja, dobavlja in servisira
- 5.e Organizacija upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci

6. merilo: *Rezultati v zvezi z odjemalci*

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo pri svojih odjemalcih odlične rezultate, ki jih redno merijo.

Deli meril:

- 6.a Kazalniki dojemanja: Ti kazalniki kažejo, kako odjemalci dojemajo organizacijo (dobimo jih npr. z anketiranjem odjemalcev, ciljnih skupin, iz ocen prodajalcev, pohval in pritožb).
- 6.b Kazalniki delovanja: to so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje dojemanja zunanjih odjemalcev.

7. merilo: *Rezultati v zvezi z zaposlenimi*

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo pri svojih zaposlenih odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Deli meril:

- 7.a Kazalniki dojemanja: ti kazalniki kažejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj).
- 7.b Kazalniki delovanja: to so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja zaposlenih v organizaciji ter za predvidevanje njihovega dojemanja.

8. merilo: *Rezultati v zvezi z družbo*

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo v razmerju do družbe odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Deli meril:

- 8.a Kazalniki dojemanja: ti kazalniki kažejo, kako družba dojemata organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, člankov v tisku, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov). Za »kazalnike dojemanja« lahko veljajo tudi nekatera merila iz napotkov »h kazalnikom delovanja« in obratno.
- 8.b Kazalniki delovanja so notranji kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja organizacije ter za napovedovanje dojemanja družbe.

9. merilo: *Ključni rezultati delovanja*

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo pri ključnih elementih svoje politike in strategije odlične rezultate, ki jih redno in temeljito merijo.

Deli meril:

- 9.a Ključni rezultati delovanja: odvisno od namena in ciljev organizacije veljajo nekatera merila iz napotkov za ključne rezultate delovanja tudi za ključne kazalnike delovanja in obratno. Ti kazalniki so ključni rezultati, ki jih organizacija opredeli in sprejme v svoji politiki in strategiji (vključujejo podatke v zvezi s finančnimi in nefinančnimi rezultati).
- 9.b Ključni kazalniki delovanja so operativni kazalniki, ki jih organizacija uporablja za spremljanje in razumevanje procesov ter za napovedovanje in izboljševanje pričakovanih ključnih rezultatov delovanja organizacije.

Proces prijavljanja za priznanje RS za poslovno odličnost

Osnovna upravičenost do priznanja

Pravilnik o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost omogoča tri kategorije upravičenosti do priznanja:

- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja,
- kategorija organizacij na področju javnega sektorja.

Omejitev za prijavo na javni razpis

Organizacije, dobitnice priznanja se ne morejo prijaviti na prvi naslednji javni razpis za priznanje.

Rok za oddajo namere za sodelovanje

je torek, 30. junij 2009. Original izpolnjene namere za sodelovanje s podpisom odgovorne osebe (direktor) in pečatom vaše organizacije naslovite na spodaj navedeni naslov Urada RS za meroslovje (MIRS). S tem potrjujete pravilnost informacij v nameri za sodelovanje in v vlogi, ter da so bile izpolnjene vse zahteve. **Prosimo, da namero za sodelovanje izpolnite v celoti.**

Namera za sodelovanje v obliki obrazca je sestavni del razpisne dokumentacije.

Rok za oddajo (samoocenitvene) vloge

Vloge sprejema MIRS najkasneje ***do srede, 30. septembra 2009 skladno z določili javnega razpisa za zbiranje vlog za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2009.***

(Okvirni) časovni raspored za leto 2009:

<i>5. junij</i>	<i>Objava javnega razpisa za zbiranje vlog v Ur.listu RS, št.42/09</i>
<i>30. junij</i>	<i>Rok, do katerega MIRS sprejema namere za sodelovanje</i>
<i>30. september</i>	<i>Rok, do katerega MIRS sprejema vloge</i>
<i>prvi teden oktobra</i>	<i>Odpiranje vlog prijaviteljev</i>
<i>oktober – december</i>	<i>Ocenjevanje vlog prijaviteljev</i>
<i>december – januar</i>	<i>Obiski na lokacijah prijaviteljev</i>
<i>februar</i>	<i>Obvestilo prijaviteljem o končnih rezultatih</i>

Podrobnejši terminski načrt aktivnosti PRSPO za leto 2009 je objavljen na spletni strani MIRS: <http://www.mirs.si>

(Samoocenitvena) vloga

Na MIRS pošljite original izpolnjeno prijavnico in en izvod samoocenitvene vloge v fizični obliki in en izvod vloge v elektronski obliki na elektronskem nosilcu podatkov (ne po elektronski pošti). (Samoocenitvena) vloga mora biti pravilno pripravljena in označena ter pravočasno dostavljena.

Zato vsem zainteresiranim svetujemo, da se seznanijo z vsebino javnega razpisa, objavljenega v Uradnem listu RS ter prevzamejo razpisno dokumentacijo, ki vsebuje vsa potrebna navodila v zvezi s prijavo, oziroma kandidaturo za priznanje.

Pravilno pripravljena se šteje tista samoocenitvena vloga, ki:

- ima naslovno stran z nazivom prijavitelja (organizacije ali podjetnika posameznika, ki se prijavlja), naslovom vloge (Vloga za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2009) ter datumom,
- ima največ eno stran slovarja uporabljenih kratic v samoocenitveni vlogi, ki se šteje kot dodatna stran izven obsega 75, oziroma 35 strani vloge,
- je izdelana v enem izvodu v fizični obliki in v enem izvodu v elektronski obliki na elektronskem nosilcu podatkov,
- je natipkana (velikost znakov najmanj 10 pik v pisavi Arial CE, kar velja tudi za grafične prikaze),
- je napisana v slovenskem jeziku,
- je vezana (lahko je tudi spiralna vezava),
- ima oštevilčene vse strani, razen naslovnice in razdelčnih strani, ki ne podajajo za ocenjevanje relevantnih informacij (npr. fotografije, naslov kriterija oz. merila),
- ima največ 75 strani formata A4 (za organizacije z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja in za organizacije na področju javnega sektorja), oziroma ima največ 35 strani formata A4 (za organizacije z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja);

v okviru teh 75, oziroma 35 strani mora vloga vsebovati:

- kazalo (vsebine),
- pregled (povzetek), ki naj na največ štirih straneh govori o prijavitelju in njegovi dejavnosti (npr. o zgodovini, organizacijski shemi, proizvodih, kupcih, poslovnem okolju, procesu kakovosti),
- opis izpolnjevanja meril, tj. dokaze o prijaviteljevi odličnosti, ki temeljijo na podatkih, zbranih med samoocenjevanjem, in so predstavljeni skladno z merili modela odličnosti. **Tako mora vloga vsebovati poleg ostalih dokazov o prijaviteljevi odličnosti v skladu z merili modela odličnosti, najmanj dvoletne podatke o sistematičnem spremljanju vsaj treh od štirih navedenih rezultatov: zadovoljstva odjemalcev, zadovoljstva zaposlenih, rezultatih vplivov na družbo in ključnih rezultatov delovanja v organizaciji.**

Zadnja točka tvori najobsežnejši del vloge; več informacij o "podatkih v vlogi" sledi.

Pristojbine in stroški

Ob predložitvi vloge morajo prijavitelji prispevati sredstva v višini:

- organizacije z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja 1.460 EUR ,
- organizacije z 250 ali manj zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja 830 EUR,
- podjetniki posamezniki in organizacije z manj kot 20 zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja 205 EUR.

Sredstva se nakažejo ob predložitvi vloge v skladu z navodili v razpisni dokumentaciji.

Obravnava vlog

Vloge se bodo obravnavale po postopku, ki je podrobneje podan v Pravilniku o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost, objavljenem na spletni strani <http://www.mirs.si>

Varovanje zaupnosti podatkov

Imena prijaviteljev, komentarje in informacije o točkovanju, pridobljene med pregledom in ocenjevanjem vlog, obravnava MIRS kot zaupne informacije in varuje njihovo tajnost. Take informacije so dostopne samo tistim posameznikom, ki so neposredno vključeni v ocenjevalne in administrativne postopke. MIRS ne sme razkriti nikakršnih informacij o nobeni prijavi ali vlogi brez predhodnega pisnega dovoljenja prijavitelja.

MIRS bo storil vse, kar bo razumno mogoče, da zagotovi, da se bodo prijave, vloge in informacije v njih obravnavale kot zaupne. Vendar pa MIRS ni odgovoren tretji stranki za kakršnokoli izgubo zaupnosti. MIRS tudi ni odgovoren za morebitno škodo (blaga, ljudi, finančne izgube ali posledično), ki je nastala zaradi kršitve zaupnosti ali kako drugače s strani prijaviteljev ali katerekoli tretje stranke.

V primeru vprašanj v zvezi s prijavo ali pripravo samoocenitvene vloge, kontaktirajte MIRS (podatki so na prvi strani brošure).

Podatki v vlogi

V vlogi za priznanje RS za poslovno odličnost morate predstaviti dosežke vaše organizacije na vrsti specifičnih področij, ki so povezana s posameznimi merili Modela odličnosti EFQM 2003, predstavljenega na straneh 11-14 in v knjižicah, ki podrobneje opisujejo merila in dele meril (»Model odličnosti EFQM« merila za velika podjetja, »Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja« merila za majhna in srednje velika podjetja, oz. »Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor« merila za organizacije iz javnega in prostovoljnega sektorja). Vendar pa so merila in njihovi deli (v nadaljevanju: deli meril) napisani na splošno, kar vam omogoča vključevati informacije, ki so za vaš konkretni primer pomembne. Področja obravnavanja, ki so označena kot »to **lahko** vključuje« pa služijo kot vodilo.

Ocenjevalci, ki bodo na prvi stopnji ocenjevali vašo vlogo, se bodo opirali na informacije, ki jih bodo našli v vlogi, zato želijo dobiti jasne informacije, ki temeljijo na dejstvih. V merilih dejavnikov morate podati jasne, opisne podrobnosti o pristopih, ki ste jih uporabili, s primeri, ki kažejo, kako ste posamezni pristop uporabili. V merilih rezultatov se zahtevajo jasni trendi z ustreznimi primerjavami in komentarji, ki dokazujejo, da razumete predstavljene informacije.

Ne pozabite, da mora vloga obravnavati vse dele meril; na primer, v zvezi z delom merila 1.a morate navesti "dokaze o tem, kako vodje razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled kulture odličnosti". Področja obravnavanja (»to **lahko** vključuje«) so predlogi in jih je potrebno uporabljati le kot pomoč pri vašem razumevanju merila ali da razjasnite pomen. O teh točkah VAM NI TREBA posebej pisati.

Za merila dejavnikov

Dejavniki (od 1. do 5. merila) so merila, **kako** vaša organizacija dosega rezultate, vsako merilo pa je razdeljeno v več delov meril. Ko zbirate podatke za samoocenjevanje, imejte v mislih, da dobi vsak del merila enak delež razpoložljivih točk. Tako na primer del merila 1.a dobi 1/5 od 100 točk, ki so dodeljene celotnemu 1. merilu.

V vaši vlogi morate navesti natančne in dejanske informacije o vsakem delu merila posebej. Zahtevajo se informacije o tem:

- kako organizacija pristopa k vsakemu delu merila, kakšna so osnovna načela in kako se povezujejo deli merila s politiko in strategijo ter ostalimi merili modela;
- do kakšne mere je pristop razširjen ali uveden na vseh ravneh organizacije ter na vseh ustreznih področjih in dejavnostih. Pokazati je potrebno, da je razširjenost sistematična in daje informacije o stopnji razširjenosti pristopa;
- kaj organizacija dela, da bi ocenila in pregledala pristop in njegovo razširjenost (poudarjeno je redno merjenje, organiziranost dejavnosti učenja, na tej podlagi izvedene potrebne izboljšave, prioritete, načrtovanje in vpeljevanje).

Besedne zveze »**pristop**« (*Approach*), »**razširjenost pristopa**« (*Deployment*) in »**ocenjevanje in pregled**« (*Assessment and Review*) podrobneje opisujemo v poglavju "Proces točkovanja s točkovalno matriko RADAR" (stran 19).

Za merila rezultatov

Merila rezultatov (od 6. do 9. merila) in njihove dele meril opisujejo, **kaj** je organizacija dosegla oziroma dosega.

Za vsak del merila posebej morate navesti natančne in dejanske informacije.

Informacije, ki jih navedete, se morajo osredotočati na kazalnike, ki jih vaša organizacija uporablja za merjenje rezultatov (oziroma na "**raven odličnosti**" organizacije). Za vsak kazalnik nato pokažete gibanja (idealno za tri ali več let) vaše dejanske uspešnosti ter interne cilje, in če je mogoče, primerjave z uspešnostjo konkurence in 'najboljšimi organizacijami v razredu'. Pomagalo bo, če boste za vsak ključni kazalnik navedli en sam diagram, ki bo kazal gibanja.

Navesti morate tudi, kako ste prišli do predstavljenih kazalnikov (zakaj so eni pomembnejši od drugih) in pokazati, kako pokrivajo celotno območje dejavnosti vaše organizacije. "**Obseg**" (**Scope**) rezultatov je za ocenjevalce pomembna postavka.

V vlogi je zaželen tudi kratek komentar ali izjava, ki kaže poznavanje bistvenih značilnosti predstavljenih podatkov.

Za merilo ključnih rezultatov delovanja lahko predstavite finančne podatke, vendar bolj kot kazalec in ne kot absolutne zneske, da se s tem izognete razkrivanju zaupnih informacij.

Besedi "**rezultati**" (raven odličnosti) in "**obseg**" sta podrobneje opisani v poglavju "Proces točkovanja s točkovalno matriko RADAR" (stran 19-23).

Povezave med posameznimi merili

Ocenjevalci v vlogi iščejo dosledno zapisane informacije, predstavljene v opisih meril modela odličnosti EFQM. Za organizacije predstavlja model splošen okvir za izvedbo samoocelitve in izboljšav. Bistvo modela izhaja iz razumevanja povezav med posameznimi merili. Za primer pogledjmo najosnovnejšo povezavo med dejavnikom in rezultatom – npr. če je proces poudarjen v merilu dejavnikov, potem se rezultati, ki izhajajo iz izvajanja tega procesa kažejo v enem od meril rezultatov in obratno.

Medtem ko je vseh devet meril modela odličnosti EFQM povezano, so nekatere povezave še posebej jasne, kot npr.:

- Zaposleni (merilo 3) in Rezultati v zvezi z zaposlenimi (merilo 7);
- Dejavniki v zvezi z odjemalci (5c, 5d, 5e) in Rezultati v zvezi z odjemalci (merilo 6).

Povezave se pričakujejo med Politiko in strategijo (merilo 2) in vsemi ostalimi merili dejavnikov ter rezultati prikazanimi v merilih rezultatov. Lahko so povezave tudi med Politiko in strategijo in nekaterimi primerjavami predstavljenimi v merilih rezultatov.

Razumljivo je pričakovati tudi povezavo med doseženimi rezultati (predstavljenimi v merilih rezultatov) ter aktivnostmi za izboljšanje delovanja (predstavljenimi v merilih dejavnikov).

Primerjave rezultatov z internimi cilji, konkurenco ali podobnimi organizacijami in »najboljšimi v razredu« so zaželeni, saj se naj bi uporabljale za določitev prioritet in kot spodbuda za izvajanje izboljšav.

Proces točkovanja s točkovalno matriko »RADAR«

Točkovalna matrika »RADAR« je metoda vrednotenja, ki se uporablja za točkovanje vlog za evropsko nagrado za kakovost. Matriko uporabljamo tudi v okviru točkovanja vlog za nacionalno nagrado za poslovno odličnost v Sloveniji, t. j. »Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost«. Uporabljajo jo lahko tudi organizacije, ki želijo ugotoviti doseženo število točk za primerjavo z drugimi ali za druge namene.

Če se organizacija točkuje s pomočjo točkovalne matrike »RADAR«, mora pri izračunavanju števila doseženih točk vsakemu od devetih meril dodati utež (ponder), kakor je razvidno iz Povzetka točkovanja v brošurah, ki vsebujejo merila modela odličnosti EFQM 2003. Uteži so bile določene leta 1991 po posvetu s širokim krogom strokovnjakov iz vse Evrope in sprejete z velikim soglasjem. EFQM jih občasno revidira, nazadnje je to storil leta 2002.

Na splošno se vsakemu delu merila v okviru nekega merila dodeli enaka utež, npr. del merila 1.a pritegne 1/5 vseh točk, podeljenih 1. merilu.

Obstajajo tri izjeme:

1. Del merila 6.a obsega 75 % vseh točk, podeljenih 6. merilu, medtem ko del merila 6.b obsega le 25 %.
2. Del merila 7.a obsega 75 % vseh točk, podeljenih 7. merilu, medtem ko del merila obsega 7.b le 25 %.
3. Del merila 8.a obsega 25 % vseh točk, podeljenih 8. merilu, medtem ko del merila 8.b obsega 75 %.

Pri točkovanju najprej uporabimo točkovalno matriko »RADAR«, s pomočjo katere vsakemu delu merila dodelimo ustrezen odstotek. To dosežemo tako, da vse elemente in opise matrike obravnavamo pri vsakem posameznem delu merila modela. Nato uporabimo list z rezultati točkovanja in kombiniramo rezultate v odstotkih, podeljene posameznemu delu merila; tako dobimo skupni rezultat na lestvici od 0 do 1000 točk.

Vloge bo glede na model odličnosti EFQM 2003 ocenila skupina najmanj treh ocenjevalcev.

Podrobne informacije o točkovalni matriki »RADAR« najdete v knjižicah: »Model odličnosti EFQM« (v kateri so opisana merila za velika podjetja), »Model odličnosti EFQM – majhna in srednje velika podjetja« ter »Model odličnosti EFQM – javni in prostovoljni sektor«.

Merila dejavnikov

Vsak del merila dejavnikov se točkuje glede na »pristop«, »razširjenost pristopa« in »ocenjevanje in pregled«.

Pristop se ukvarja z metodami, ki jih uporabimo za posamezne dele merila, in ga sodimo glede na:

- to, ali so metode, orodja in tehnike ustrezne;
- to, ali je pristop sistematičen in temelji na preventivi;
- uporabo ciklusov pregledovanja;
- to, kako dobro organizacija uvaja izboljšave kot posledico periodičnih pregledov.

Razširjenost pristopa pomeni obseg, v kakršnem so bili izvedeni deli meril, rezultati točkovanja pa bodo podani glede na raven, na kateri je pristop navpično in vodoravno razširjen - v vseh pomembnih procesih in za vse pomembne izdelke in storitve.

Ocenjevanje in pregled pomeni kako redno se merita učinkovitost pristopa, ali je učenje namenjeno prepoznavanju in izmenjavi najboljših praks ter ali se rezultati merjenja in učenja analizirajo in

uporabljajo za načrtovanje in izvajanje izboljšav.

Za dodelitev odstotkovnega rezultata točkovanja ločeno za »*pristop*«, »*razširjenost pristopa*« in »*ocenjevanje in pregled*« uporabljajo ocenjevalci točkovalno matriko RADAR, ki jo ponazarja razpredelnica na straneh 21 - 23. *Nato izračunajo skupni odstotek, ki ga pretvorijo v točke v skladu z vrednostmi iz modela odličnosti EFQM 2003.*

Merila rezultatov

Vsak del merila rezultatov se točkuje glede na "rezultate" (raven odličnosti) in glede na "obseg" predstavljenih rezultatov.

Raven odličnosti **rezultatov** sodimo glede na prisotnost:

- pozitivnih gibanj in/ali trajnega dobrega delovanja;
- primerjav z lastnimi internimi cilji;
- primerjav z zunanjimi organizacijami (konkurenco in najboljšimi v razredu);
- dokazov, da so dobri rezultati posledica pristopa in lastnih prizadevanj.

Obseg rezultatov naj upošteva:

- do kakšne mere pokrivajo rezultati vsa pomembna področja vaših dejavnosti;
- do kakšne mere je predstavljeno celotno območje rezultatov, ki so pomembni za obravnavani del merila, in ali je njihova izbira logična.

Za dodelitev odstotkovnega rezultata točkovanja za "**rezultate**" in "**obseg**" uporabljajo ocenjevalci točkovalno matriko RADAR, ki jo ponazarja razpredelnica na strani 21. *Nato izračunajo skupni odstotek, ki ga pretvorijo v točke v skladu z vrednostmi iz modela odličnosti EFQM 2003.*

TOČKOVALNA MATRIKA "RADAR"®
REZULTATI

Elementi	Atributi	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
Rezultati	Gibanja: <ul style="list-style-type: none"> gibanja so pozitivna IN/ALI trajno dobro delovanje 	Ni rezultatov oz. vir informacij ni zanesljiv					Pozitivna gibanja in/ali zadovoljivo delovanje pri okrog ¼ rezultatov najmanj 3 leta					Pozitivna gibanja in/ali trajno dobro delovanje pri okrog ½ rezultatov najmanj 3 leta					Pozitivna gibanja in/ali trajno dobro delovanje pri okrog ¾ rezultatov najmanj 3 leta					Pozitivna gibanja in/ali trajno dobro delovanje pri vseh rezultatih najmanj 3 leta				
	Cilji: <ul style="list-style-type: none"> cilji so doseženi cilji so ustrezni 	Ni rezultatov oz. vir informacij ni zanesljiv					Doseženi in ustrezni za okrog ¼ rezultatov					Doseženi in ustrezni za okrog ½ rezultatov					Doseženi in ustrezni za okrog ¾ rezultatov					Doseženi in ustrezni za vse rezultate				
	Primerjave: <ul style="list-style-type: none"> rezultati so dobro primerljivi z drugimi IN/ALI rezultati so dobro primerljivi s "svetovnim razredom" 	Ni rezultatov oz. vir informacij ni zanesljiv					Ugodne primerjave za okrog ¼ rezultatov					Ugodne primerjave za okrog ½ rezultatov					Ugodne primerjave za okrog ¾ rezultatov					Ugodne primerjave za vse rezultate				
	Vzroki: <ul style="list-style-type: none"> rezultati so posledica pristopa 	Ni rezultatov oz. vir informacij ni zanesljiv					Vzrok in posledica vidna pri okrog ¼ rezultatov					Vzrok in posledica vidna pri okrog ½ rezultatov					Vzrok in posledica vidna pri okrog ¾ rezultatov					Vzrok in posledica vidna pri vseh rezultatih				
	Skupaj			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Elementi	Atributi	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
	Obseg: <ul style="list-style-type: none"> rezultati zajemajo bistvena področja rezultati so ustrezno razvrščeni npr. po odjemalcih, po področjih poslovanja 	Ni rezultatov oz. vir informacij ni zanesljiv					Rezultati zajemajo ¼ bistvenih področij in aktivnosti					Rezultati zajemajo ½ bistvenih področij in aktivnosti					Rezultati zajemajo ¾ bistvenih področij in aktivnosti					Rezultati zajemajo vsa bistvena področja in aktivnosti				
		Skupaj			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

TOČKOVALNA MATRIKA "RADAR"®
DEJAVNIKI

Elementi	Atributi	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %					
Pristop	Dobro zasnovan: • pristop je jasno utemeljen • pristop ima opredeljene procese • pristop je osredotočen na potrebe udeležениh strani	Ni dokazov oz. vir ni zanesljiv					Nekaj dokazov					Dokazi					Jasni dokazi					Izčrpn dokazi					
	Enoten: • pristop podpira politiko in strategijo • pristop je povezan z drugimi pristopi, če je primerno	Ni dokazov oz. vir ni zanesljiv					Nekaj dokazov					Dokazi					Jasni dokazi					Izčrpn dokazi					
Skupaj				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Elementi	Atributi	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %					
Razširjenost pristopa	Izvajanje: • pristop se izvaja	Ni dokazov o izvajanju					Izvaja se na ¼ bistvenih področij					Izvaja se na ½ bistvenih področij					Izvaja se na ¾ bistvenih področij					Izvaja se na vseh bistvenih področjih					
	Sistematičnost: • pristop se strukturirano širi, uporabljena metoda se načrtuje in dosledno izvaja	Ni dokazov oz. vir ni zanesljiv					Nekaj dokazov					Dokazi					Jasni dokazi					Izčrpn dokazi					
Skupaj				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Elementi	Atributi	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %					
Ocenjevanje in Pregled	Merjenje: • redno se meri uspešnost pristopa • redno se meri uspešnost širjenja pristopa • izbrana merila so ustrezna	Ni dokazov oz. vir ni zanesljiv					Nekaj dokazov					Dokazi					Jasni dokazi					Izčrpn dokazi					
	Učenje: <u>je namenjeno:</u> • prepoznavanju najboljše prakse in priložnosti za izboljšanje	Ni dokazov oz. vir ni zanesljiv					Nekaj dokazov					Dokazi					Jasni dokazi					Izčrpn dokazi					
Skupaj				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2009

Izboljšanje: <u>Rezultati merjenja in učenja</u> <u>se analizirajo in uporabljajo</u> <u>za:</u> <ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje, prednostno razvrščanje, načrtovanje in izvajanje izboljšav 	Ni dokazov oz. vir ni zanesljiv					Nekaj dokazov					Dokazi					Jasni dokazi					Izčrpni dokazi				
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Skupaj			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Samoocenjevanje

Samoocenjevanje pomeni, da si kritično ogledate svojo organizacijo in jo točkujete glede na idealno organizacijo ali model - v našem primeru prevzet Model odličnosti EFQM. Rezultati pokažejo, katere so prednosti organizacije in katera področja, ki so potrebna izboljšav. Poleg tega predstavljajo dobro podlago za izdelavo strategije in načrtov nadaljnjih izboljšav.

Ene same, "prave" poti, kako naj se organizacija začne samoocenjevati, pravzaprav ni. Kot pomoč smo na MIRS pripravili prevod knjižice *"Ugotavljanje odličnosti – Na začetku poti – Pristop z vprašalnikom"* (orig. naslov: *"Determining Excellence - A Questionnaire Approach"*) in predstavlja eno od enostavnih metod za izvedbo samoocentive v organizaciji. V knjižici *"Ocenjevanje odličnosti – Priročnik za samoocenjevanje"* (*"Assessing for Excellence – A Practical Guide to Self-Assessment"*), pa je poleg te metode opisano tudi nekaj zahtevnejših metod za izvedbo samoocentiv.

MIRS vsako leto organizira različna izobraževanja na področju poslovne odličnosti, tako za prijavitelje kot za ocenjevalce, tako za začetnike kot za tiste, ki bi radi svoje znanje nadgradili. Ponudbo izobraževanj lahko najdete na naši spletni strani <http://www.mirs.si> Poleg tega nudimo tudi prevode brošur EFQM. EFQM pa nudi tudi druge publikacije, v katerih boste dobili podrobnejše informacije o evropski nagradi za odličnost.

Proces izboljševanja organizacije

Povezava med samoocenjevanjem, poslovnim načrtovanjem in načrtovanjem izboljšav

Glavni namen samoocenjevanja je usmeriti izboljševanje poslovanja, saj samo po sebi ne prinaša izboljšanja organizacije.

Samoocenjevanje poda "trenutno" sliko stanja organizacije, izraženo v *prednostih, področjih potrebnih izboljšav* in v *oceni*. Nič pa se po končanem postopku samoocenjevanja ne bo spremenilo, če ne bomo ustrezno ukrepali, oziroma če ne bomo začeli *odpravljati pomanjkljivosti*.

Izkušnje organizacij, ki so opravile samoocenjevanje kažejo, da je večja možnost za uspeh, ne samo v procesu samoocenjevanja, ampak tudi pri odpravljanju pomanjkljivosti, če je *vodstvo organizacije aktivno vključeno v vse te aktivnosti* in če ima hkrati *jasno predstavo o samem modelu in njegovem bistvu*.

Samoocenjevanje bo pri večini organizacij *pokazalo nekaj deset področij, potrebnih izboljšav*, od strateških odločitev do "takojsnjih ukrepov". Večina organizacij nima ne finančnih in ne človeških virov, da bi obravnavala vse te priložnosti sočasno, in bi bilo tudi popolnoma nerealno, da bi se vseh teh priložnosti za izboljšave lotili hkrati.

Zato je *glavni korak v procesu izboljševanja, da določimo "nekaj ključnih" področij za izvedbo izboljšav*.

Nemogoče je opisati "dokončen" postopek za določitev "nekaj ključnih" področij in jih nato povezati s poslovnim načrtovanjem. Grupiranje priložnosti izboljšav skupaj z drugimi osnovnimi orodji kakovosti bo pogosto pomagalo pri določanju prioritet.

Izkušnje kažejo, da imajo zelene izboljšave največjo možnost udejanjenja, če jih skupaj s prioritetaми ***vkjučimo v poslovno načrtovanje*** in *ne da je to vzporeden proces*. Poslovne načrte redno pregledujemo in ukrepamo ob odstopanjih, kar vključuje tudi izvajanje izboljšav. Za večino organizacij pomeni precejšnjo novost povezava rezultatov samoocenjevanja s poslovnim načrtovanjem ter vključevanjem meril modela odličnosti EFQM 2003 v pripravo poslovnega načrta. Možnost za sprejem novosti bo občutno večja, če bodo pripravljavci poslovnega načrta razumeli model in poznali njegovo uporabno vrednost.

Dodatek I – Preglednica primerjav razlik po merilih modela odličnosti EFQM 2003

Merila / Podmerila	Model odličnosti EFQM 1999	»EFQM Excellence Model« - Model odličnosti EFQM 2003	SME verzija spremembe ⁵	Verzija za javni sektor
1. Voditeljstvo		1 a Vodje razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled kulture odličnosti	X	
		1 b Vodje so osebno vključeni v razvoj, izvajanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja organizacije	X	
		1 c Vodje sodelujejo z odjemalci, partnerji in predstavniki družbe	X	
		1 d Vodje krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji		
	X	1 e Vodje prepoznajo potrebo po organizacijskih spremembah in se v prvih vrstah zavzemajo zanje		
2. Politika in strategija		2.a Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanih vseh udeleženi strani	X	
		2.b Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi	X	
		2.c Organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo	X	
	X	2.d Organizacija sporoča politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov		
3. Zaposleni		3.a Organizacija načrtuje, upravlja in izboljšuje človeške vire	X	
		3.b Organizacija prepoznava, razvija ter vzdržuje znanje in sposobnosti zaposlenih	X	
		3.c Organizacija vključuje in pooblašča zaposlene	X	
		3.d Med zaposlenimi in organizacijo poteka dialog	X	
		3.e Organizacija zaposlene nagrajuje, jim daje priznanje in skrbi zanje		
4. Partnerstva in viri		4 a Upravljanje zunanjih partnerstev	X	
		4 b Upravljanje financ	X	
		4.c Upravljanje zgradb, opreme in materiala	X	
		4.d Upravljanje tehnologije	X	
		4.e Upravljanje informacij in znanja	X	
5. Procesi		5.a Organizacija sistematično snuje in upravlja procese	X	
		5.b Organizacija po potrebi z inoviranjem izboljšuje procese, da bi v celoti zadovoljila odjemalce in druge udeležene strani ter ustvarjala povečano vrednost zanje	X	
		5.c Organizacija snuje in razvija proizvode in storitve na podlagi potreb in pričakovanih odjemalcev	X	
		5.d Organizacija proizvode in storitve proizvaja, dobavlja in servisira		
		5.e Organizacija upravlja in izboljšuje odnose z odjemalci	X	
6. Rezultati - odjemalci		6.a Merila dojetanja		X
		6.b Kazalniki delovanja		X

⁵ X oznaka za spremembo glede na verzijo za velika podjetja

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2009

7. Rezultati zaposleni -		7.a	Merila dojetanja		
		7.b	Kazalniki delovanja		
8. Rezultati družba -	X	8.a	Merila dojetanja		
	X	8.b	Kazalniki delovanja		
9. Ključni rezultati delovanja		9.a	Ključni rezultati delovanja		X
		9.b	Ključni kazalniki delovanja		

Dodatek II - Temeljna načela odličnosti

Temeljna načela odličnosti veljajo za vse organizacije – ne glede na sektor, dejavnost ali velikost – in so podlaga za model odličnosti EFQM.

Vse podrobnosti o teh načelih najdete v naši brošuri "*Temeljna načela odličnosti*" ("*The Fundamental Concepts of Excellence*"), tukaj pa za lažje sklicevanje navajamo samo opredelitve in opise posameznih načel.

Usmerjenost v rezultate

Načelo

Odličnost je doseganje rezultatov, ki so v zadovoljstvo vseh udeleženih strani v organizaciji.

Kako se načelo uresničuje?

V hitro se spreminjajočem okolju, kakršen je današnji svet, so odlične organizacije gibčne, prilagodljive ter se pogosto redno in hitro odzivajo na spremembe potreb in pričakovanj udeleženih strani. Odlične organizacije merijo in predvidevajo potrebe in pričakovanja udeleženih strani ter spremljajo njihove izkušnje in dožemanje, spremljajo in pregledujejo pa tudi delovanje drugih organizacij. Informacije zbirajo tako od trenutnih kot tudi od prihodnjih udeleženih strani. Te informacije uporabijo za vzpostavljanje, izvajanje in pregledovanje svojih kratko-, srednje- in dolgoročnih ciljev, politike, strategije, meril in načrtov. Zbrane informacije organizacijam tudi pomagajo razvijati in dosegati uravnotežene rezultate pri udeleženih straneh.

Osredotočenost na odjemalca

Načelo

Odličnost je ustvarjanje trajne vrednosti za odjemalca.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije podrobno poznajo in razumejo svoje odjemalce. Razumejo, da so odjemalci končni razsodniki o kakovosti proizvodov in storitev. Prav tako razumejo, da je zvestoba odjemalcev in povečanje tržnega deleža mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in morebitnih odjemalcev. Odzivajo se na trenutne potrebe in pričakovanja odjemalcev. Kjer je primerno, svoje odjemalce razvrščajo tako, da pri njih dosežejo boljšo odzivnost. Spremljajo in nadzirajo aktivnosti konkurence in razumejo svojo konkurenčno prednost. Uspešno predvidevajo prihodnje potrebe in pričakovanja odjemalcev ter za njihovo izpolnjevanje – če je mogoče, pa tudi preseganje – ukrepajo že sedaj. Spremljajo in pregledujejo izkušnje in dožemanje svojih odjemalcev in se hitro ter učinkovito odzovejo, kadar gre kaj narobe. Z vsemi svojimi odjemalci gradijo in vzdržujejo odlične odnose.

Voditeljstvo in stanovitnost namena

Načelo

Odličnost je jasnovidno in navdihnjeno voditeljstvo v povezavi s stanovitnostjo namena.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije imajo vodje, ki za svoje organizacije načrtujejo jasne usmeritve in jih tudi

sporočajo. S tem pritegnejo in motivirajo še druge vodje, da spodbudno delujejo na svoje ljudi. V organizaciji vzpostavljajo take vrednote, etiko, kulturo in upravljavsko⁶ strukturo, ki so za udeležene strani privlačne in jim omogočajo edinstveno identiteto organizacije. Vodje na vseh ravneh v takih organizacijah nenehno spodbujajo in navdihujejo druge k odličnosti, pri tem pa sami dajejo zgled in uspešno delujejo. Vodijo z zgledom, cenijo udeležene strani in si skupaj z njimi prizadevajo izboljševati aktivnosti. V nemirnih časih izkazujejo stanovitnost namena in trdnost, ki v udeleženih straneh zbudjata zaupanje in zavzetost. Hkrati pa izražajo sposobnost prilagajanja in usklajevanja usmeritve njihove organizacije spričo hitro in nenehno se spreminjajočega zunanjega okolja in tako pritegnejo vse zaposlene.

Upravljanje na podlagi procesov in dejstev

Načelo

Odličnost je upravljanje organizacije z nizom medsebojno odvisnih in povezanih sistemov, procesov in dejstev.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije imajo uspešen sistem upravljanja, ki temelji na potrebah in pričakovanjih vseh udeleženih strani ter je zasnovan tako, da jih izpolnjuje. Jasen in integriran niz procesov omogoča in zagotavlja sistematično izvajanje politike, strategije, ciljev in načrtov organizacije. Ti procesi se uspešno širijo, upravljajo ter iz dneva v dan izboljšujejo. Odločitve temeljijo na dejanskih zanesljivih informacijah, ki se nanašajo na trenutno in načrtovano delovanje, procese in zmogljivost sistemov, na potrebe, pričakovanja in izkušnje udeleženih strani ter na delovanje drugih organizacij, vključno s konkurenco, če je primerno. Tveganja se odkrivajo z dobro zasnovanimi merili delovanja in se uspešno obvladujejo. Upravljanje organizacije je visoko strokovno, tako da dosega in presega vse zunanje zahteve organizacije. Prepoznavajo in izvajajo se ustrezni preventivni ukrepi, ki pri udeleženih straneh zbudjajo in ohranjajo visoko stopnjo zaupanja.

Razvoj in vključevanje zaposlenih

Načelo

Odličnost pomeni z razvojem in vključevanjem zaposlenih čimbolj povečati njihov prispevek.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije prepoznavajo in razumejo, katere zmožnosti potrebujejo tako sedaj kot v prihodnosti, da bi uresničile svojo politiko, strategijo, cilje in načrte. Zaposlujejo in razvijajo take ljudi, ki te zmožnosti imajo, ter jih vseskozi dejavno in pozitivno podpirajo. Pospešujejo in podpirajo osebni razvoj, ki ljudem omogoča uresničevati in sproščati ves njihov potencial. Zaposlene pripravijo za izpolnjevanje in prilagajanje spremembam, ki se od njih zahtevajo, tako v delovnem okolju kot v osebnih sposobnostih.

Priznavajo vse večji pomen intelektualnega kapitala svojih zaposlenih in izkoriščajo njihovo znanje v dobro organizacije. Skušajo skrbeti za zaposlene, jih nagradjevati in jim izkazovati priznanje tako, da gradijo njihovo zavzetost in spodbujajo njihovo pripadnost organizaciji. S skupnim deljenjem

⁶ Governance (ang.)

vrednot, kulture zaupanja, odprtosti in pooblaščenja do največje možne mere, povečujejo potencial in dejavno vključevanje zaposlenih. To vključevanje koristno uporabljajo pri nastajanju in uresničevanju zamisli za izboljšanje.

Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje

Načelo

Odličnost je kritično preverjanje obstoječega stanja in uvajanje sprememb z učenjem, inoviranjem ter ustvarjanjem priložnosti za izboljšanje.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije se stalno učijo iz lastnih aktivnosti in dosežkov ter tudi iz aktivnosti in dosežkov drugih. Natančno se primerjajo z drugimi, tako znotraj kot zunaj organizacije. Znanje svojih zaposlenih zajemajo in ga širijo, tako da omogočijo čim več učenja znotraj celotne organizacije. Odprti so za zamisli vseh udeleženih strani, ki jih sprejemajo in uporabljajo. Zaposlene spodbujajo k daljnosežnemu gledanju. Skrbno varujejo svojo intelektualno lastnino, ki jo, kadar je primerno, komercialno izkoriščajo. Njihovi zaposleni nenehno kritično preverjajo obstoječe stanje in iščejo priložnosti za stalno inoviranje in izboljševanje, ki dodaja vrednost.

Razvijanje partnerstva

Načelo

Odličnost je razvijanje in vzdrževanje takih partnerstev, ki dodajajo vrednost.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije se zavedajo, da je uspeh v današnjem, nenehno spreminjajočem se in vedno zahtevnejšem svetu lahko odvisen od partnerstev, ki jih razvijajo. Partnerstva z drugimi organizacijami iščejo in razvijajo. Ta partnerstva jim omogočajo, da z optimizacijo skupnih koristi dosežajo večje vrednosti za udeležene strani. Taka partnerstva lahko sklenejo z odjemalci, družbo, dobavitelji ali celo s konkurenco in temeljijo na jasno opredeljenih skupnih koristih. Partnerji sodelujejo, da bi dosegli skupne cilje, se medsebojno podpirajo s strokovnostjo, viri in znanjem ter gradijo trajen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in odprtosti.

Družbena odgovornost organizacije⁷

Načelo

Odličnost je preseganje najožjega zakonskega okvira, v katerem organizacija deluje in prizadevanje razumeti in odzivati se na pričakovanja svojih udeleženih strani in družbe.

Kako se načelo uresničuje?

Odlične organizacije s svojo preglednostjo zavzamejo visoko etičen pristop do udeleženih strani in kot odgovorne organizacije odgovarjajo za svoje delovanje. Upoštevajo in dejavno pospešujejo družbeno odgovornost in ekološko trajnost, tako za sedanjost kot za prihodnost. Družbena odgovornost

⁷ corporate social responsibility (ang.)

organizacije⁸ se izraža v njenih vrednotah in je vanjo vgrajena. S svojo odprtostjo in vključevanjem udeleženih strani dosegajo in presegajo pričakovanja in izkone lokalne, kjer je primerno pa tudi globalne skupnosti. Poleg obvladovanja tveganj iščejo tudi priložnosti za delo pri projektih, koristnih tako zanje kot za družbo, in se zanje zavzemajo, s čimer pri udeleženih straneh zbujaajo in vzdržujejo visoko stopnjo zaupanja. Zavedajo se vpliva organizacije na sedanjo in prihodnjo skupnost ter skrbijo za čim manjši neugoden vpliv.

Povezovanje temeljnih načel z modelom odličnosti EFQM

Ker je vsako posamezno temeljno načelo podlaga za model odličnosti EFQM, ima vsako načelo več neposrednih in posrednih povezav z različnimi merili in deli meril. Poleg tega imajo lahko načela tudi medsebojen vpliv. V spodnji tabeli je prikazanih nekaj pomembnih povezav, podprtih z razlago za posamezno načelo.

⁸ isto kot zgoraj

Pomembne povezave med temeljnimi načeli in modelom odličnosti EFQM

		← Dejavniki →															← Rezultati →																	
Merilo Del merila	1. Voditeljstvo					2. Politika in strategija				3. Zaposleni					4. Partnerstva in viri					5. Procesi					6. Rezultati v zvezi z odjemalci		7. Rezultati v zvezi z zaposlenimi		8. Rezultati v zvezi z družbo		9. Ključni rezultati delovanja			
	Načela	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B	
Usmerjenost v rezultate						X	X	X	X	X										X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Osredotočenost na odjemalca			X			X	X														X	X	X			X	X							
Voditeljstvo in stanovitnost namena	X	X	X	X	X			X																				X						
Upravljanje na podlagi procesov in dejstev		X				X	X		X	X										X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	
Razvoj in vključevanje zaposlenih				X		X		X		X	X	X	X	X														X	X					
Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje	X		X	X	X		X			X	X	X								X	X	X												
Razvijanje partnerstva			X			X		X							X							X	X							X	X			
Družbena odgo-vornost organizacije	X		X	X		X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X								X	X					

Usmerjenost v rezultate

To načelo se izrecno navezuje na štiri merila rezultatov, v katerih organizacija obravnava rezultate, zahtevane za vsako udeleženo stran. Ta povezava nas vodi nazaj k dejavnikom, kjer pod Politiko in strategijo:

- zbiramo zahteve udeleženih strani in druga merila delovanja kot vhodne podatke za razvijanje politike in strategije;
- razvijamo politiko in strategijo, ki zagotavljata uravnoteženost potreb in zahtev udeleženih strani;
- širimo politiko in strategijo, da bi dosegli pričakovane rezultate.

Pod Zaposlenimi obravnavamo potrebo po usposabljanju naših zaposlenih za doseganje zahtevanih rezultatov, pod Procesi pa dosežene rezultate uporabljamo kot povratne informacije za izboljšanje delovanja v prihodnosti.

Osredotočenost na odjemalca

Odjemalci so razlog obstoja organizacije, zato je povezava z odjemalci skozi ves model zelo močna. Izrazitejše so povezave z deli merila 5.c, 5.d in 5.e, kjer obravnavamo procese soočenja z odjemalcem, ter tudi s 6. merilom, kjer merimo zadovoljstvo s proizvodi in storitvami skupaj s kazalniki notranjih odjemalcev organizacije. Poleg teh obstajajo tudi povezave z Voditeljstvom, kjer vodje sodelujejo z odjemalci, ter s Politiko in Strategijo, kjer potrebe in zahteve zbiramo in jih nato uravnotežimo.

Voditeljstvo in stanovitnost namena

Pomembnost voditeljstva prevladuje skozi ves model, na primer pri določanju politike in strategije, glavna povezava med modelom odličnosti in tem načelom pa je nedvomno 1. merilo, Voditeljstvo. Merjenje uspešnosti voditeljstva lahko najdemo v Rezultatih v zvezi z zaposlenimi.

Upravljanje na podlagi procesov in dejstev

Procesi se skozi ves model vedno znova dokazujejo, nekaj izrazitejših povezav s tem načelom pa najdemo:

- v 1.b, kjer vodje zagotavljajo, da se razvija, izvaja in izboljšuje tak sistem upravljanja, ki ustreza namenu;
- v 2.a in 2.b, kjer zbiramo informacije za politiko in strategijo;
- v 2.d, kjer so prepoznani ključni procesi;
- v 5.a in 5.b, kjer obravnavamo sistem procesnega vodenja in izboljševanja organizacije.

Da bi se zanka zaključila, pa so v vseh področjih rezultatov podane informacije, ki so v dejavnih uporabljenih za sprejemanje odločitev.

Razvoj in vključevanje zaposlenih

Najizrazitejše povezave za to načelo so v merilu Zaposleni, kjer obravnavamo upravljanje, razvoj, podporo, nagrajevanje in priznavanje zaposlenih, ter v Rezultatih v zvezi z zaposlenimi, kjer zajamemo ravni zadovoljstva z organizacijo ter notranje kazalnike za zaposlene.

Načelo pa se povezuje tudi z:

- Voditeljstvom 1.d – kako vodje motivirajo, navdihujejo in podpirajo zaposlene;
- delom merila 2.a, kjer zberemo potrebe in zahteve zaposlenih, ki vplivajo na politiko in strategijo;
- delom merila 2.c, kjer te potrebe in zahteve uravnotežimo z drugimi udeleženi stranmi.

Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje

To pravilo opazimo takoj, ko pogledamo sliko modela, ki nas spominja na to, kako pomembna sta učenje na podlagi izhodov iz meril rezultatov ter potreba po uporabi informacij, če hočemo biti v naših aktivnostih inovativni in ustvarjalni.

To pravilo nastopa v številnih dejavnikih:

- številni deli Voditeljstva so povezani s prepoznavanjem, pospeševanjem in vključevanjem v izboljšave, spremembe in učenje;
- v Politiki in strategiji rezultate učenja uporabimo za vplivanje na politiko in strategijo;
- v 3. merilu izboljšujemo znanje in sposobnosti zaposlenih, zaposleni se vključujejo in imajo priložnost za izmenjavo mnenj in znanja z drugimi;
- v 4.e najdemo upravljanje in izmenjavo znanja organizacije;
- v 5.b obravnavamo uporabo inovativnosti in ustvarjalnosti pri upravljanju in izboljševanju procesov;
- v 5.c se inovativnost odraža v razvoju proizvodov in storitev.

Razvijanje partnerstva

Očitni povezavi za to načelo sta v 4.a, kjer obravnavamo upravljanje partnerstev, in v 9. merilu, kjer pogosto najdemo merjenje uspešnosti partnerstev. Povezave pa so tudi v:

- 1.c, kjer vodje sodelujejo s partnerji;
- delu merila 2.a, kjer zbiramo potrebe in zahteve partnerjev, ki naj bi vplivale na politiko in strategijo;
- 2.c, kjer te potrebe in zahteve uravnotežimo s potrebami in zahtevami drugih udeleženih strani.

Družbena odgovornost organizacije

Kot lahko pričakujemo, je mogoče to načelo, ki ima globalni pomen, najti v veliko delih modela. Posebno izrazito je v:

- 1. merilu, kjer vodje razvijajo, pospešujejo in zagotavljajo uspešno uvajanje etike, upravljavskih⁹ dogovorov, enakih možnosti, različnosti in okoljske politike ter programov, ki jih družba pričakuje, ter sodelujejo z udeleženimi stranmi iz družbe;
- 2.a, kjer zbiramo vhodne podatke o družbi kot udeleženi strani;
- 2.b, kjer vključujemo druga družbena merila;
- 2.c, ki se nanaša na uravnoteženje teh vhodnih podatkov z zahtevami drugih udeleženih strani;
- 3. merilu, kjer obravnavamo enakost in pravičnost pogojev za zaposlene ter kako na splošno skrbimo zanje;
- 4. merilu, kjer obravnavamo družbene partnerje, finančno upravljanje¹⁰ naše organizacije ter uporabo in odstranjevanje virov, ki vplivajo na družbo;
- 5.a, kjer obravnavamo uspešno uporabo standardov s področja okolja, zdravja in varnosti ter upravljanja procesov;
- 5.c, kjer obravnavamo učinke naših proizvodov in storitev po dobavi;
- in končno v 8. merilu, kjer iščemo merila zadovoljstva družbe z organizacijo in notranje družbene kazalnike.

⁹ governance arrangements (ang.)

¹⁰ financial governance (ang.)

Dodatek III - Opredelitev pojmov

Pri pripravi te knjižice smo uporabljali izraze, ki so široko in splošno razumljivi. Nekateri izmed uporabljenih izrazov morda potrebujejo dodatno razlago, zato smo pripravili ta kratek slovarček izrazov.

Material

Fizični artikli v vseh svojih oblikah, vključno z zalogami surovin in gotovih izdelkov ter materialom v proizvodnem postopku.

Celovito upravljanje kakovosti (Total Quality Management - TQM)

Način vodenja organizacije za doseganje poslovne odličnosti na podlagi osnovnih zasnov, ki vključujejo: osredotočanje na kupca/odjemalca, partnerstvo z dobavitelji, razvijanje in vključevanje zaposlenih itd. (glej dodatek II "Temeljna načela odličnosti").

Delovanje

(Performance)

Merilo dosežkov posameznika, skupine oz. tima, organizacije ali procesa.

Dobaviteljska veriga

(Supply chain)

Celovita struktura aktivnosti preskrbe, proizvodnje ter dobave proizvodov in storitev dobaviteljem. Lahko bi rekli, da se dobaviteljska veriga začne pri dobaviteljih vaših dobaviteljev in konča pri odjemalcih vašega odjemalca.

Dobra/najboljša praksa

(Good/best practice)

Delovna praksa, ki je brez napak, preizkušena in dokumentirana in ki presega norme znanega, trenutnega delovanja v določenem poslovnem okolju.

Dojemanje

(Perception)

Mnenje posameznika ali skupine ljudi.

Družba

(Society)

Vsi tisti, na katere organizacija vpliva ali menijo, da nanje vpliva, niso pa zaposleni, odjemalci ali partnerji.

Družbena odgovornost organizacije

(Corporate social responsibility)

Politika in praksa merjenja in upravljanja okoljskega delovanja organizacije in njenega vpliva na družbo, njenega ugleda na teh področjih ter obojestranskega komuniciranja z družbo in udeleženi stranmi.

Enake možnosti

(Equal opportunities)

Zagotavljanje, da so vsi zaposleni in uporabniki storitev deležni pravičnega in enakovrednega obravnavanja.

Etika

(Ethics)

Univerzalna moralna načela, ki jih organizacija sprejme in se po njih ravna.

Finančna sredstva

(Finances)

Kratkoročna sredstva, potrebna za dnevno poslovanje, in kapitalne naložbe iz različnih virov, potrebne za dolgoročno financiranje organizacije.

Inoviranje

(Innovation)

Praktičen prenos zamisli v nove proizvode, storitve, procese, sisteme in medsebojno sodelovanje v družbi.

<i>Intelektualni kapital</i> (Intellectual capital)	Vrednost organizacije, ki ni zajeta v njenih običajnih računovodskih poročilih. Zajema neopredmetena sredstva organizacije in je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Splošno določene sestavine so človeški kapital, strukturni kapital in kapital odjemalcev.
<i>Kazalniki procesov</i> (Process indicators)	Vodilni kazalniki v zvezi z delovanjem procesov.
<i>Kazalniki z zakasnitvijo</i> (Lagging indicators)	Kazalniki z zakasnitvijo ponavadi pokažejo končni rezultat dejanja dosti pozneje, kot je bilo to dejanje izvršeno. Dobičkonosnost je na primer kazalnik z zakasnitvijo razmerja med prihodki in odhodki. Kazalniki dojetanja se prav tako štejejo za kazalnike z zakasnitvijo (naknadne, t.j. tiste, ki sledijo). Rezultat dojetanja se navezuje na neposredne povratne informacije od udeleženih strani, npr. če zaposleni odgovarjajo na anketo o razpoloženju v organizaciji.
<i>Ključni rezultati delovanja</i> (Key performance results)	Tisti rezultati, ki niso zajeti pod merili Odjemalci, Zaposleni in Družba in ki jih organizacija mora dosegati.
<i>Ustvarjalnost</i> (Creativity)	Ustvarjanje idej za novo ali izboljšano delovno prakso, delovne metode in/ali za nove ali izboljšane proizvode in storitve.
<i>Kritični dejavniki uspeha</i> (Critical success factors)	Glavni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za doseganje želenega strateškega cilja.
<i>Kultura</i> (Culture)	Celoten niz vedënja, etike in vrednot, ki jih člani organizacije prenašajo, izvajajo in utrjujejo.
<i>Odličnost</i> (Excellence)	Odlična praksa upravljanja organizacije in doseganja rezultatov na podlagi temeljnih načel, kot so: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje s procesi in dejstvi, vključevanje zaposlenih, stalno izboljševanje in inovativnost, obojestransko koristna partnerstva, družbena odgovornost organizacije.
<i>Organizacijska agilnost</i> (Organisational agility)	Sposobnost organizacije, da se pozitivno odziva na zahtevane spremembe hitrosti, osredotočenosti, ciljev, ukrepov in urnikov, ki vplivajo na njeno sposobnost opravljanja dejavnosti.
<i>Ključne zmožnosti</i> (Core competencies)	Dobro izvajana notranja dejavnost, ki je ključnega pomena za konkurenčnost, dobičkonosnost ali učinkovitost organizacije.
<i>Partnerstva</i> (Partnerships)	Delovni odnos med dvema ali več strankami, ki dodaja vrednost za odjemalca. Partnerji so lahko dobavitelji, distributerji, mešane družbe ali interesne skupnosti. <i>Opomba: Dobavitelji se ne priznavajo vedno kot formalni partnerji.</i>
<i>Politika in strategija</i> (Policy and Strategy)	Strategija je način, kako organizacija izvaja svoje poslanstvo in vizijo na podlagi potreb glavnih udeleženih strani in ob podpori ustrezne politike, načrtov, ciljev in procesov.

Pooblaščenje (Empowerment)	Organizacija daje zaposlenim potrebne veščine, znanje, informacije in pooblastila, ki jim omogočajo na najbolj uspešen in učinkovit način sprejemati vse potrebne ukrepe za doseganje opredeljenih rezultatov. Potrebne napotke v okviru skupnih organizacijskih ciljev dajemo z rednim postavljanjem jasnih ciljev.
Poslanstvo (Mission)	Izjava, ki opisuje namen in razlog za obstoj organizacije. V poslanstvu je opisano, zakaj določena organizacija ali funkcija obstaja.
Predmet primer- jave z drugimi (Benchmark)	Izmerjeni dosežek "najboljšega v panogi"; referenčni ali merilni standard za primerjavo; raven delovanja, ki se priznava kot standard odličnosti za določeni poslovni proces.
Primerjava z drugimi (Benchmarking)	Sistematičen in stalen proces merjenja; proces stalnega merjenja in primerjanja poslovnih procesov organizacije z vodilnimi na njenem področju kjerkoli na svetu, da bi pridobila informacije, ki ji bodo pomagale pri ukrepih za izboljšanje njenega delovanja.
Proces (Process)	Zaporedje aktivnosti, ki doda vrednost s tem, da z različnimi vložki ustvarjajo zahtevane rezultate.
Procesni kazalniki (Process indicators)	Vodilni kazalniki v zvezi z delovanjem procesa.
"RADAR"	"Results", "Approach", "Deployment", "Assessment", "Review" – rezultati, pristop, razširjenost pristopa, ocenjevanje in pregled.
Sistem upravljanja (Management system)	Okvir procesov in postopkov, s katerimi organizacija zagotovi izpolnjevanje vseh nalog, potrebnih za doseganje svojih ciljev.
Temeljna načela odličnosti (Fundamental concepts of excellence)	Celoten niz načel in vzorov, na katerih temelji okvir modela odličnosti EFQM.
Trajnostna odličnost (Sustainable excellence)	Odlični rezultati v pogledu delovanja, odjemalcev, zaposlenih in družbe se dosegajo tako, da je voditeljstvo prek zaposlenih, partnerstev, virov in procesov gibalo politike in strategije.
Učenje (Learning)	Pridobivanje in razumevanje informacij, ki lahko vodijo k izboljšanju ali spremembi. Primeri učenja v organizaciji vključujejo primerjavo z drugimi, notranje in od zunaj vodeno ocenjevanje in/ali presojo ter proučevanje najboljših praks. Primeri učenja posameznika vključujejo izobraževanje in poklicno usposabljanje.
Udeležene strani (Stakeholders)	Vsi tisti, ki imajo interes v organizaciji, njenih dejavnostih in njenih dosežkih. Sem lahko sodijo odjemalci, partnerji, zaposleni, delničarji, lastniki, država in zakonodajalci.
Upravljanje (Governance)	Okvir oblasti in nadzora v organizaciji.

<i>Upravljanje organizacije</i> (Corporate governance)	Določanje in izvajanje sistema pravil, procesov, postopkov in odnosov za upravljanje organizacije in izpolnjevanje njenih zakonskih, finančnih in etičnih obveznosti.
<i>Vizija</i> (Vision)	Izjava, v kateri je opisano, kakšna želi organizacija postati.
<i>Vodilni kazalniki</i> (Leading indicators)	Vodilni kazalniki, včasih imenovani spodbujevalni ¹¹ (gonilni) kazalniki, se ponavadi merijo pogosteje kot kazalniki z zakasnitvijo. So rezultat merilnega procesa, ki ga vodi organizacija sama in je popolnoma pod njenim nadzorom, npr. merjenje trajanja procesnega cikla. Vodilni kazalniki so tisti, ki z določeno stopnjo zanesljivosti napovedujejo rezultat v prihodnosti. Čeprav je zadovoljstvo zaposlenih kazalnik morale osebja z zakasnitvijo, se ponavadi priznava kot vodilni kazalnik zadovoljstva odjemalcev.
<i>Vodje</i> (Leaders)	Ljudje, ki usklajujejo in uravnavajo interese vseh udeleženi strani, vključno z najvišjim vodstvom, vsemi drugimi vodji ter ljudmi na položajih vodij timov ali s podrejeno voditeljsko vlogo.
<i>Vrednote</i> (Values)	Razumevanja in pričakovanja, ki opisujejo, kako se zaposleni v organizaciji vedejo, in na katerih temeljijo vsi poslovni odnosi (npr. zaupanje, podpora in resnica).
<i>Sklenjen krog procesov</i> (End to end processes)	Vrednostni tok, ki teče skozi funkcije in organizacije za ustvarjanje ali dobavo proizvodov ali storitev.
<i>Zaposleni</i> (People)	Vsi posamezniki, ki jih organizacija zaposluje, vključno z zaposlenimi za polni delovni čas, skrajšani delovni čas, začasnimi ali pogodbenimi delavci.
<i>Znanje</i> (Knowledge)	Znanje je del hierarhije, ki jo sestavljajo podatki, informacije in znanje. Podatki so neobdelana dejstva. Informacije so podatki s kontekstom in perspektivo. Znanje je informacija z napotki za ravnanje.
<i>Zunanji odjemalci</i> (External customers)	Zunanji odjemalci organizacije. Mednje lahko sodijo tudi drugi odjemalci v prodajni verigi.

¹¹ driving indicators (ang.)

Dodatek IV - Dobitniki priznanja RS za poslovno odličnost in finalisti v letih 1998-2007

2007 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja

- *Krka, d.d., Novo mesto*

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *BSH Hišni aparati d.o.o., Nazarje*
- *Hidria AET d.o.o. Tolmin*
- *Krka, d.d., Novo mesto*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Splošna bolnišnica Novo mesto*
- *Upravna enota Krško*
- *Upravna enota Novo mesto*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela odličnosti – pomemben napredek glede na predhodno ocenjevanje v letu 2006:

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Upravna enota Krško*

Dobitniki srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO za leto 2007:

Zlata diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja

- *Krka d.d. Novo mesto*

Srebrne diplome:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja

- *BSH Hišni aparati d.o.o., Nazarje*
- *HIDRIA AET d.o.o., Tolmin*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Splošna bolnišnica Novo mesto*
- *Upravna enota Novo mesto*

Bronaste diplome:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi, na področju zasebnega sektorja

- *Elektro Gorenjska, d.d., Kranj*
- *SCT d.d., Ljubljana*
- *Terme Radenci d.o.o., Radenci*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Upravna enota Krško*
- *Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije*

2006 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2006 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.

Finalisti: Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Esotech d.d., Velenje*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Splošna bolnišnica Novo mesto*
- *Upravna enota Novo mesto*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *BSH hišni aparati d.o.o., Nazarje*

Dobitniki srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO za leto 2006:

Srebrna diploma:

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Esotech d.d., Velenje*

Bronaste diplome:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *AET, d.o.o., Tolmin*
- *BSH Hišni aparati, d.o.o., Nazarje*
- *SCT d.d., Ljubljana*
- *Skupina Viator&Vektor d.d., Ljubljana*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *G&P hoteli Bled, d.o.o., Bled*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Splošna bolnišnica Novo mesto*
- *Upravna enota Novo mesto*
- *Upravna enota Murska Sobota*
- *Upravna enota Trebnje*
- *Upravna enota Ljutomer*

2005 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2005 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana*
- *Radenska-Zdravilišče Radenci, d.o.o., Radenci*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Esotech d.d., Velenje*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Splošna bolnišnica Novo mesto*

V letu 2005 je Odbor PRSPO v sistemu ocenjevanja PRSPO prvič podelil diplome za sodelovanje glede na dosežene točke oz. ravni odličnosti po vzoru EFQM in drugih primerljivih nacionalnih nagrad. Njihov namen je motivacija in priznavanje doseženega napredka ne le zmagovalcem in finalistom, temveč tudi ostalim prijavljenim organizacijam v procesu ocenjevanja PRSPO, da bi jih tako vzpodbudili k nadaljnjemu vztrajanju na poti stalnih izboljšav.

Obrazložitev diplom:

Bronaste diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 350 točk. Srebrne diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 400 točk. Zlate diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 450 točk.

Dobitniki zlate, srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO za leto 2005:

Zlata diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana*

Srebrna diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Radenska-Zdravilišče Radenci, d.o.o., Radenci*

Bronaste diplome:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *SCT d.d., Ljubljana*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Esotech d.d., Velenje*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

- *Splošna bolnišnica Novo mesto*

Odbor PRSPO v tem letu ni prepoznal nobene organizacije-prijavitelja, ki bi postal dobitnik posebne pohvale za prepoznaven napredek pri uvajanju modela odličnosti.

2004 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja

- *Petrol d.d., Ljubljana*

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja

- *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
- *Petrol d.d., Ljubljana*
- *Prevent d.d., Slovenj Gradec*

Dobitnika posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

- *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
- *SCT d.d., Ljubljana*

2003 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *ETI Elektroelement d.d., Izlake*

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *ETI Elektroelement d.d., Izlake*
- *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
- *Prevent d.d., Slovenj Gradec*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Petrol d.d., Ljubljana*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *Petrol d.d., Ljubljana*

2002 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Trimo d.d., Trebnje*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *Luka Koper d.d., Koper*

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Trimo d.d., Trebnje*
- *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
- *ETI Elektroelement d.d., Izlake*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *Luka Koper d.d., Koper*

2001 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Sava, gumarska in kemijska industrija, d.d., Kranj*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

- *Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota*

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

- *Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Sava, gumarska in kemijska industrija, d.d., Kranj*
- *Trimo d.d., Trebnje*

Dobitniki posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

- *Smart Com d.o.o., Ljubljana*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *Luka Koper d.d., Koper*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju proizvodov

- *Danfoss Compressors d.d., Črnomelj*

2000 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici*

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici*
- *Prevent d.d., Slovenj Gradec*
- *Sava, gumarska in kemijska industrija, d.d., Kranj*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *Radenska – Zdravilišče, Radenci d.o.o., Radenci*

1999 **Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov**
• *Revoz d.d., Novo mesto*

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Revoz d.d., Novo mesto*
- *Trimo d.d., Trebnje*
- *Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju izdelkov

- *Danfoss Trata d.d., Ljubljana*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *ISS Servisystem d.o.o., Maribor*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

- *Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota*

1998 **Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev**
• *Hermes SoftLab d.o.o., Ljubljana*

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

- *Trimo d.d., Trebnje*
- *Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici*
- *Revoz d.d., Novo mesto*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju izdelkov

- *Danfoss Trata d.d., Ljubljana*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

- *ISS Servisystem d.o.o., Maribor*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

- *Hermes SoftLab d.o.o., Ljubljana*
- *Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota*

Literatura in viri

- Model odličnosti EFQM, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
- Informacije o prijavi in merilih za ocenjevanje, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2006.
- Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – državna nagrada za kakovost (predstavitvena brošura), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2006.
- Ocenjevanje odličnosti – praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
- Temeljna načela odličnosti, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
- European Foundation for Quality Management (EFQM), www.efqm.org,
- European Organization for Quality (EOQ), www.eoq.org,
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS), www.mirs.si

Priloga 1 – Namera za sodelovanje



REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO,
ZNANOST IN TEHNOLOGIJO
URAD RS ZA MEROSLOVJE

www.mirs.gov.si, e: gp.mirs@gov.si
Grudnovo nabrežje 17, 1000 Ljubljana, t: 01 244 27 00, f: 01 244 27 14



PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST (PRSPO) 2009

NAMERA ZA SODELOVANJE

- A. PRIJAVITELJ *Uradni naziv:*
- Naslov:*
- Sedež podružnic:*
- B. KONTAKTNA OSEBA *Ime in priimek:*
- Položaj oz. funkcija v organizaciji:*
- Telefon:*
- Faks:*
- E-naslov:*
- C. SPLOŠNI PODATKI *Skupno število zaposlenih prijavitelja:*
- Šifra in naziv dejavnosti:*
- Št. registrskega vpisa:*
- Davčna številka:*

D. PRIJAVLJAMO SE V KATEGORIJI (prosimo označite samo eno od kategorij):

- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja
- kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja
- kategorija organizacij na področju javnega sektorja

E. **STRINJAMO SE Z JAVNO OBJAVO INFORMACIJE V PRIMERU, DA BO NAŠA ORGANIZACIJA PRIDOBILA ZLATO, SREBRNO ALI BRONASTO DIPLOMO ZA SODELOVANJE V PROCESU OCENJEVANJA PRSPO 2009** (več na <http://www.mirs.si>, prosimo označite):

- da
- ne

F. ODGOVORNA
OSEBA:

Ime in priimek:

Položaj oz. funkcija v organizaciji:

Datum:

Žig:

Podpis:

Opombe:

- S svojim podpisom potrjujete, da: so točni vsi podatki, navedeni v tej nameri, bodo plačani stroški v zvezi s prijavo, sprejemate določilo o zaupnosti podatkov in sprejemate obisk ocenjevalcev.
- Prosimo, da izpolnjeno namero za sodelovanje pošljete najkasneje do torka, 30. 6. 2009 na naš zgoraj navedeni naslov.



**PRIZNANJE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA POSLOVNO ODLIČNOST
(PRSPO) 2009**

PRIJAVNICA

- A. PRIJAVITELJ *Uradni naziv:*
- Naslov:*
- Sedež podružnic:*
- B. KONTAKTNA OSEBA *Ime in priimek:*
- Položaj oz. funkcija v organizaciji:*
- Telefon:*
- Faks:*
- E-naslov:*
- C. SPLOŠNI PODATKI *Skupno število zaposlenih prijavitelja:*
- Šifra in naziv dejavnosti:*
- Št. registrskega vpisa:*
- Davčna številka:*

D. PRIJAVLJAMO SE V KATEGORIJI (prosimo označite samo eno od kategorij):

- kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja
- kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja
- kategorija organizacij na področju javnega sektorja

E. **STRINJAMO SE Z JAVNO OBJAVO INFORMACIJE V PRIMERU, DA BO NAŠA ORGANIZACIJA PRIDOBILA ZLATO, SREBRNO ALI BRONASTO DIPLOMO ZA SODELOVANJE V PROCESU OCENJEVANJA PRSPO 2009** (več na <http://www.mirs.si>, prosimo označite):

- da
- ne

F. ODGOVORNA
OSEBA:

Ime in priimek:

Položaj oz. funkcija v organizaciji:

Datum:

Žig:

Podpis:

Opombe:

- S svojim podpisom potrjujete, da so točni vsi podatki, navedeni v tej prijavnici, bodo plačani stroški v zvezi s prijavo, sprejemate določilo o zaupnosti podatkov in sprejemate obisk ocenjevalcev.
- Prosimo, da original izpolnjeno prijavnico skupaj s samoocenitveno vlogo in skladno z navodili v brošuri Informacije o prijavi in merilih za ocenjevanje PRSPO 2009 (maj 2009) pošljete do srede, 30. 9. 2009 na naš zgoraj navedeni naslov s priporočeno pošto.

Informacije o prijavi in merilih za ocenjevanje PRSPO 2009

Izdal:

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo

Urad RS za meroslovje

Uredile: Loredana Leon, mag. Karmen Kern Pipan in Alenka Krebs

Oblikovanje: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo

Urad RS za meroslovje

Ljubljana, junij 2009

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.1

INFORMACIJE o prijavi in merilih za ocenjevanje PRSPO
2009

[Elektronski vir] / uredile Loredana Leon, Karmen Kern
Pipan in Alenka Krebs. - Ljubljana : Ministrstvo za
visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za
meroslovje, 2009

Način dostopa (URL):

[http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pag
euploads/Dokpdf/PRSPO/Razpisna/Informacije-PRSPO-2009.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pag
euploads/Dokpdf/PRSPO/Razpisna/Informacije-PRSPO-2009.pdf)

ISBN 978-961-6215-26-8

1. Leon, Loredana

246010112